

Yhteistyön organisointi

Case: Ilvesvuori ja Sahanmäki

Mönttinen, Miika

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Yhteistyön organisointi
Case: Ilvesvuori ja Sahanmäki

Miika Mönttinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Miika Mönttinen

Yhteistyön organisointi - Case: Ilvesvuori ja Sahanmäki

Vuosi	2014	Sivumäärä	83
-------	------	-----------	----

Liiketoimintaa leimaa tänä päivänä globaalit ja ankarasti kilpaillut markkinat. Verkostoituminen on yksi tämän päivän suosituimmista keinoista vastata näihin haasteisiin. Yritykset keskittyvät entistä enemmän omiin ydintoimintoihinsa, jolloin ne tarvitsevat verkostoa tukitoimintojen hankkimiseen. Verkostomaisessa yritystoiminnassa perusideana onkin keskittyminen ydinosaan ja muun osaamisen ja palveluiden hankkiminen yhteistyökumppaneilta. Verkostoituminen voidaan nähdä prosessina, jossa yritykset yhdistävät tietovaransa lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Verkoston toimiessa hyvin sen jäsenet saavat huomattavia hyötyjä. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi joustavuuden lisääntyminen, kustannussäästöt ja osaamisen lisääntyminen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli ResLog-hanke. Hankkeen keskeisenä päämääränä oli kehittää logistiikka-alueiden resurssitehokkuutta erilaisten yhteistoimintamallien kautta. ResLog-hankkeen ja tämän tutkimuksen kohdealueina olivat Nurmijärvellä sijaitseva Ilvesvuoren yritysalue ja Hyvinkäällä sijaitseva Sahanmäen yritysalue. Hankkeen tavoitteena oli kehittää alueiden organisaatioiden keskinäistä yhteistoimintaa ja luoda näin yrityksille kustannussäästöjä ja muita hyötyjä.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty verkostoitumisen ja verkostajohtamisen teorioihin. Ne loivat pohjan tutkimukselle, joka keskittyi yhteistyön organisoimiseen. Tutkimuksen päämääränä oli selvittää, millä tavoin yritysten välistä yhteistyötä tulisi organisoida ja tehdä. Opinnäytetyössä tutkittiin Ilvesvuoren ja Sahanmäen organisaatioiden yhteistyön nykytilaa, ja millä keinoilla yhteistyötä voitaisiin hallinnoida. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa on viitteitä määrällisestä tutkimuksesta.

Työn viimeisissä luvuissa on esitelty tutkimuksen tuloksia ja tehty näistä tuloksista johtopäätöksiä, miten yhteistyö tulisi organisoida kohdealueilla yritysten kesken. Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että organisaatiot tekevät yhteistyötä asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tulokset osoittivat, että organisaatioiden välistä yhteistyötä tapahtuu alueilla vain hyvin vähän. Tutkimuksesta voitiin päätellä, että organisaatiot halusivat yhteistyön organisoitavan ulkopuolisen toimijan ylläpitämän työkalun kautta. Se, miten yhteistyötä halutaan tehdä, erotti alueet toisistaan. Sahanmäen organisaatiot kokivat yhdistyksen perustamisen, jonka kautta yhteistyötä tehdään, parhaimmaksi tavaksi organisoida yhteistyötä. Vastaavasti Ilvesvuoren organisaatiot kokivat vähemmän muodollisen yhteistyön organisointitavan parhaaksi. Viimeiseksi on ehdotettu jatkotutkimusaiheita liittyen tutkimukseen ja ResLog-hankkeeseen.

Asiasanat: verkostot, verkostoituminen, yhteistyö, verkostajohtaminen

Miika Mönttinen

Organizing Cooperation - Case: Ilvesvuori and Sahanmäki

Year	2014	Pages	83
------	------	-------	----

Business today is characterized by global and highly competitive markets. Networking is one of today's most used ways to respond to these challenges. Companies are increasingly focused on their own core functions, in which case they will need a network to acquire support functions. The basic idea of a networking in business is to focus on the core functions and get other know-how and services from partners. Networking can be seen as a process where companies integrate their information resources to value-adding activity. When the network is operating well, its members receive significant benefits. These kinds of benefits are for example increased flexibility, cost savings and increased knowledge.

The client of this Bachelor's thesis was the ResLog project. The project's main purpose was to develop logistics areas resource efficiency through various cooperation models. The ResLog project's and this thesis' target areas are located in Ilvesvuori, Nurmijärvi and Sahanmäki, Hyvinkää. The aim of the project was to develop regional cooperation between organizations thus creating a cost- savings and other benefits.

This thesis focuses on networking and network management theories. These theories provide a base for reflection on the organizing cooperation. The aim of this thesis was to examine the ways how to organize cooperation between organizations. The present state of cooperation have been studied in Ilvesvuori and Sahanmäki and how those organizations would want to cooperation to be organized. The study was conducted as a qualitative research, which has an indication of a quantitative research.

In the closing chapters of the thesis the results of the study have been presented and conclusions of how cooperation should be organized in the target areas. The study shows that organizations collaborate with customers, suppliers and other stakeholders, but cooperation between other organizations in areas is much lower. The study shows that organizations would like to organize cooperation through some kind of tool, which is maintained by an external organization. The way how organizations wanted to the cooperation to be carried out, is different in both areas. Organizations in Sahanmäki were looking to set up an association whereby cooperation is handled out. Correspondingly, organizations in Ilvesvuori wanted to cooperate with a less formal way. Finally, there are suggested topics for further research related to the thesis and the ResLog project.

Keywords: networks, networking, cooperation, network management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen ongelma, tausta ja rajaus	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
1.3	Tutkimusmenetelmät	10
1.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	12
2	Verkostoituminen	13
2.1	Verkosto ja verkostoituminen	14
2.2	Verkostotalous	15
2.3	Verkostotyypit	16
2.4	Verkostoitumisen hyödyt	20
2.5	Verkostoitumisen haasteet	22
3	Verkoston rakentaminen ja johtaminen	24
3.1	Verkostoitumisprosessi	25
3.2	Verkostojen johtamiskeinoja	27
3.3	Verkostojohtamisen mallit	29
3.3.1	Perusliiketoimintaverkkojen johtaminen	29
3.3.2	Strategisen verkoston johtamisen malli	33
4	ResLog-hanke	37
4.1	Ilvesvuori	38
4.2	Sahanmäki	39
5	Case: Ilvesvuori ja Sahanmäki	39
5.1	Nykytila-analyysi	41
5.2	Yhteistyön organisointi	48
5.3	Yhteenveto tutkimustuloksista	54
6	Johtopäätökset	55
7	Jatkotutkimusaiheet	57
	Lähteet	60
	Kuvat	63
	Kuviot	64
	Taulukot	65
	Liitteet	66

1 Johdanto

Yritysten liiketoimintaympäristöä leimaa tänä päivänä laajat ja kilpaillut markkinat, tuotteiden lyhyt elinkaari ja teknologian nopea kehittyminen. Harva yritys kykenee enää tässä globaalissa toimintaympäristössä kilpailemaan tehokkaasti omin resurssein. Tämän johdosta yritykset ovat joutuneet miettimään uudestaan toimintatapojaan. Haasteisiin vastaaminen vaatii monimutkaisten ja vaikeasti hallittavien kokonaisuuksien ymmärtämistä. Useiden tuotteiden valmistus on muuttunut niin monimutkaiseksi, että niiden valmistaminen vaatii monialaista osaamista. Vastatakseen näihin haasteisiin yritysten tulee verkostoitua ja tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys liiketoiminnassa on tärkeä yritysten selviytymisen ja kilpailukyvyyn kannalta. Verkostoja voidaankin pitää tämän päivän ja tulevaisuuden organisoitumisen muotona. Tämä opinnäytetyö keskittyy yritysyhteistyön organisointiin erilaisten verkostojohtamismallien avulla. (Pirnes 2002, 9; Toivola 2006, 9.)

Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 9-10) toteavat yhteistyön ja voimien yhdistämisen välttämättömäksi tänä päivänä. Syitä tähän ovat esimerkiksi tekniikan monimutkaistuminen, muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeutuminen, globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet. Yhteistyön positiiviset vaikutukset ovat suuremmat, vaikkakin yritykset saattavat joutua tinkimään reviiristään ja itsemääräämisoikeudestaan. Lisäksi taustalla on pelko jäädä yksin muiden muodostaessa yhteistyöverkostojaan. Suurin yhteistyöhön kannustava voima on näkymä yhteisestä paremmasta tulevaisuudesta ja yhteisestä hyödystä.

Lipasti (2007, 11) toteaa viimeisten vuosien merkittävimmän ilmiön johtamisessa olevan aiempaa kovempi, globaali kilpailu. Työt ovat siirtyneet niin sanottuihin halpatuotantomaihin, kuten Aasiaan sekä markkinat ovat aiempaa avoimempat lähes kaikkialla. Perinteisten toimijoiden rinnalle on kasvanut uusia toimijoita uudella asiakashyötylupauksilla haastamaan ne. Tämä on johtanut perinteisissä yrityksissä uusiutumiskyvyn kehittämiseen eli uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja jopa liiketoimintakonseptien uudelleenkehitykseen. Pelkkä uusiutumiskyvyn kehittäminen ei riitä, vaan yritykset ovat samalla joutuneet parantamaan toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta hintakilpailun vuoksi. Toiminnan tehostaminen merkitsee käytännössä rakenteellisia muutoksia, kuten joidenkin tukitoimintojen ulkoistamista. Ulkoistamisen ohella erityyppiset yritysostot, yhteenliittymät, kumppanuudet ja strategiset allianssit ovat lisääntyneet jatkuvasti lisäten yritysten välistä yhteistyötä. Toisaalta edellä mainitut toimenpiteet eivät ole täyttäneet täysin niitä odotuksia, joita varten ne ovat käynnistetty. Toiseksi haastavaksi alueeksi on osoittautunut yritysten uusiutuminen, joka on johtanut monissa tapauksissa taloudellisiin ongelmiin ja yritysmyyntien epäonnistumisiin. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että muutokseen liittyviä johtamishaasteita ei ole tunnistettu, saati niihin varauduttu näissä yrityksissä. Kaikki nämä muutokset ja toimenpiteet ovat seurausta talouden muuttumisesta avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Useille yrityksille tämä

tarkoittaa suurempaa tarvetta toteuttaa liiketoimintaa ja strategiaa yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä.

1.1 Tutkimuksen ongelma, tausta ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja yhteistyömalleja yritysyritys yhteistyön organisointiin. Tutkimus sai alkunsa ResLog-hankkeen tiimoilta tammikuussa 2014. Reslog-hankkeen taustalla on idea kehittää logistiikka-alueita resurssitehokkuuden avulla. Itse hanke on esitelty tässä opinnäytetyössä luvussa 4. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kuinka yritysyritys yhteistyö tulisi organisoida. Tämän tutkimuksen taustalla olevan ESlogC-hankkeen kehittämisprojektissa tuli ilmi että, yritykset ovat halukkaita tekemään yhteistyötä ja hyötymään kustannussäästöistä sekä muista synergiaeduista. Yhteistyömallin tulisi olla mahdollisimman kevyt ja joustava, jotta yritykset kokevat sen mielekkääksi eivätkä kustannukset nouse suuremmiksi kuin saavutettavat hyödyt. ResLog-hankkeen toteuttajina ovat osittain samat toimijat kuin ESlogC-hankkeessa, joten tutkimustietoa ja käytännön osaamista on käytettävissä jo edellisestä hankkeesta, joka tukee vahvasti ResLog-hankkeen etenemistä ja toteutusta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siis selvittää yhteistyömalleja sekä organisointitapoja yritysyritys yhteistyölle. Yhteistyömalleja selvitetään aina yksinkertaisista yhteistyötavoista verkostojohtamisen malleihin.

Tämä tutkimus käsittelee Ilvesvuoren ja Sahanmäen yritysalueiden yhteistyömalleja, jotka toteutetaan ResLog-hankkeen kautta. ResLog-hankkeen ja tämän tutkimuksen taustalla on ESLogC-hanke ja sen kehittämisprojekti Renkaita vedessä - Yritysten välisen yhteistyön edistäminen Avanti-Tuulissuo-Littoinen-teollisuusalueella. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen-hankkeen eli ESLogC-hankkeen tavoitteena oli tutkia logistiikkakeskusten nykyistä ja potentiaalista sijoittumista, mitoitus- ja toimintamalleja. Tämän perusteella tavoitteena oli kehittää logistiikkakeskusten toimintaa ja luoda yhteistoiminta- ja erikoistumisrooleja kehittyville logistiikkakeskuksille. ESLogC-hanke toteutettiin aikavälillä 1.10.2009-30.9.2012. Hankkeen päätoteuttaja toimi TechVilla Oy ja osatoteuttajina muun muassa Lahden ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Turun ammattikorkeakoulu. (Lahtinen & Pulli 2012, 228.)

Renkaita vedessä - Yritysten välisen yhteistyön edistäminen Avanti-Tuulissuo-Littoinen-teollisuusalueella-projekti suoritettiin vuonna 2011 Liedon kunnassa sijaitsevalla Avanti-Tuulissuo-Littoinen-teollisuusalueella. Projektin tavoitteena oli kehittää kyseisellä teollisuusalueella toimivien yritysten välistä yhteistyötä ja toteuttaa tukitoiminnon yhteishankinta alueen yrityksille. Teollisuusalueilla toimii usein muutamia kymmeniä yrityksiä, joista suurin osa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Näiden yritysten perustoiminnan tarpeet ovat samankaltaiset toimialasta riippumatta. Yritystoiminnan pyörittäminen vaatii erilaisia tukitoimintoja, ku-

ten vartiointia, kuljetuksia, huolintapalveluita, jätehuoltoa ynnä muita ydinliiketoimintaan kuulumattomia palveluita. Yritykset lähes aina hankkivat nämä tukipalvelut itsenäisesti, kirjoittamatta alueen muiden yritysten tarvetta samankaltaisille palveluille. Yhteishankinnoilla yritykset voisivat saavuttaa niin kustannussäästöjä kuin mittakaavaetujakin hankinnoissa. (Lahtinen & Pulli 2012, 138-141.)

Projektin edetessä selvisi, että vaikka alueella toimii noin 185 yritystä ja useat ovat melko samankaltaisiakin, niin yritysten välinen yhteistyö oli lähes olematonta. Tämän vuoksi yritysten saaminen aktiivisesti osallistumaan projektiin muodostui tärkeäksi seikaksi projektin onnistumisen kannalta. Ilman yritysten oma-aloitteisuutta yhteistyön onnistuminen on haastavaa varsinkin, jos yhteistyöstä halutaan pidemmällä aikavälillä hyötyjä tuottavaa. Projektin ja yhteistyön lähtökohtien selvittämiseksi kyseisellä alueella tehtiin 30 yrityshaastattelua, joista nousi esiin muutamia uusia kehittämiskohteita, kuten postipalvelut ja vartiointi. Projektissa päätettiin alueen yritysten kanssa keskittyä vartiointipalveluiden yhteishankinnan toteuttamiseen. Tiukasta aikataulusta ja yritysten aikaisemman vähäisen yhteistyön ja sen organisoinnin puutteesta johtuen projektissa ei pystytty toteuttamaan yhteishankintoja ja niiden organisoimista alkuperäisen suunnitelman mukaan. (Lahtinen & Pulli 2012, 138-141.)

Projektin tuloksena oli lista alueen yrityksistä, vartiointipalveluiden yhteishankinnan malli, yritysten opastekylttien eteenpäin vieminen, Matkahuollon pakettienpudotuspisteen saaminen alueella ja sähkön sekä öljyn kulutustietojen kerääminen yrityksiltä myöhempää yhteishankintaa varten. Projektin vaikutukset ulottuvat osittain tulevaisuuteenkin, sillä projekti herätteli alueen yrityksiä yhteistyön mahdollisuuksiin ja yritysten kynnys yhteistyön tekoon madaltui. Projektin alussa tavoiteltiin hankintarenkaan perustamista alueelle tai muuta vastaavaa tahoa, joka hallinnoisi yhteistyötä ja yhteishankintoja. Yritysten tai yhdistysten joukosta ei löytynyt tahoa, joka haluaisi ottaa vetovastuun toiminnan organisoinnista. Tämä johtui resurssien puutteesta sekä yritysten haluttomuudesta luoda lisärasitetta yritystoiminnalle yhteistyön muodossa. Projektin loppupäätelmissä päästiinkin siihen tulokseen, että yritys yhteistyön toteuttamiseen tarvitaan ulkopuolisen toimijan apua. Vaihtoehdoiksi valikoitui neljä erilaista toteutustapaa, jotka kaikki vaativat alueen yrityksiltä sitoutumista yhteistyöhön. Yhteistyöverkoston organisoinnista voi vastata joku alueen yrittäjästä, alueellinen yrittäjäyhdistys, alueella hallinnoiva taho tai ulkopuolinen kaupallinen toimija. Avanti-Tuulissuo-Littoinen-alueella toimivien yritysten kannalta paras ratkaisu olisi mahdollisimman kevytrakenteinen ja joustava organisoitintapa, mutta tässä haasteena on itse toteuttaminen. (Lahtinen & Pulli 2012, 138-141.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus on rajattu koskemaan yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Tutkimuksessa ei siis käsitellä muuta, kuin yritysten välistä verkostoitumista. Johtamisen kannalta tutkimus on rajattu koskemaan pelkästään verkostojen johtamista ja

siellä tapahtuvaa kommunikointia. Itse tutkimus on rajattu ResLog-hankkeen toteutusalueisiin eli Nurmijärven Ilvesvuoren alueeseen ja siellä toimiviin organisaatioihin sekä Hyvinkään Sahanmäen alueeseen ja siellä toimiviin organisaatioihin.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä eri luvusta. Jokaisella luvulla on omat tarkoituksensa. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdista ja toteutuksesta. Johdannossa käydään läpi rakenteen ohella lyhyesti verkostoituminen ilmiönä, tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma sekä tutkimusmenetelmät, jonka puitteissa tämä opinnäytetyö suoritetaan.

Toinen ja kolmas luku käsittävät tutkimuksen teoriaosuuden ja niissä käsitellään sekä verkostoitumista että verkostojohtamista. Verkostoitumisesta pyritään selventämään itse käsitettä, kuvaamaan verkostotaloutta, luokitella erilaisia verkostotyypppejä ja listata mahdollisia verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja. Verkostojohtamisesta käydään läpi verkoston rakentamista, prosessinäkölmaa ja erilaisia verkostojohtamisen keinoja ja verkostojohtamisen malleja. Tässä opinnäytetyössä kuvataan Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 56) kehittämä perusliiketoimintaverkkojen johtamisen malli sekä Olluksen ym. (1999, 80) strategisen verkoston johtamisen malli.

Opinnäytetyön neljäs luku keskittyy ResLog-hankkeeseen, joka on opinnäytetyön toimeksiantaja. Luvussa esitellään hanke ja sen keskeiset päämäärät. Minkä takia hanke on aloitettu, minkälaisia tavoitteita sillä on, ja missä se toteutetaan. Luvussa esitellään hankkeen toimintatavat, ja millaisella aikataululla hanke suoritetaan.

Viides luku koostuu opinnäytetyön case-osasta, jossa selvitetään Sahanmäen ja Ilvesvuoren teollisuusalueiden yritysten yhteistoimintamalleja. Yhteistoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden tahtotilaa tarkastellaan alueiden yrityksille lähetetyn puolistrukturoidun kyselylomakkeen tuloksiin perustuen sekä yritysvierailuiden aikana saatujen tietojen avulla. Opinnäytetyössä on pohdittu, mitkä yhteistyömallit sopisivat parhaiten case-alueille pohjautuen lähdekirjallisuuteen. Luvuissa kuusi ja seitsemän käsitellään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Opinnäytetyön rakenteesta kertova kuvio 1 on esitetty selventämään rakennetta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kaksi yleisintä tutkimusmenetelmää ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu tutkittavan kohteen numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat tyypillisiä aiempien tutkimusten johtopäätökset, teorialaieimmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen mittaamiseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lähtökohta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa eli aineisto hankitaan esimerkiksi teemahaastattelujen avulla, joissa tutkittavien omat näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko, jota tutkitaan, valitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen mukaisesti niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja on pyritty luokittelemaan kauan, vaikkakin nykyään pyritään vastakkainasettelua poistamaan. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja on esitelty taulukossa 1. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 131-165.)

Kvalitatiivinen tutkimus	Kvantitatiivinen tutkimus
<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat yleensä valittuja yksilöitä • Haastattelun perusmuotona avoin kysymys tai teema • Ei kriittisiä pisteitä, vaan tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle • Aineiston todellisuudella ei ole niin merkitystä 	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavat perustuvat usein satunnaisotokseen • Tutkimuksessa kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen edeltäviin vaiheisiin palaaminen ei mahdollista • Aineisto tiivistetään aina numeraaliseen havaintomatriisiin • Aineiston todellisuus ensiarvoista

Taulukko 1. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot (Kurkela 2014a).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään Kurt Lewinin luomaa toimintatutkimusta, joka on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen alalaji. Toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkimisen lisäksi tahto muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen tarkoitus on löytää ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Toimintatutkimuksen ominaispiirre on se, että käytännössä toimivat ihmiset eli tutkittavat otetaan mukaan aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen. Tyypillistä on käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijoiden toimiminen aktiivisesti muutosprosessissa ja tutkittavien ja tutkijoiden yhteistyö. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa. Opinnäytetyön teoriapohja perustuu sekä suomenkieliseen että englanninkieliseen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin ja internet-lähteisiin. (Kuula 2006.)

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua kyselyä. Kyselytutkimusten etuna on laaja ja helpokosti analysoitavissa oleva tutkimusaineisto. Kysely voidaan lähettää suurelle joukolle ja se voidaan analysoida nopeasti tietokoneen avulla. Kyseilymenetelmä on tehokas, sillä se säästää huomattavasti tutkijan aikaa ja resursseja. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat esimerkiksi vaikea arvioitavuus vastaajan motivaatiosta kyseeseen eli onko vastaaja ottanut kyselyn tosissaan, väärinymmärrysten vaikea kontrolloitavuus ja on haastava tietää ovatko vastaajat ylipäänsä selvillä asioista, joista kysymyksiä esitetään. Väärinymmärrysten välttämiseksi kyselylomakkeen laadinta onkin ensiarvoisen tärkeää. Kyseylomakkeen tulisi olla mahdollisimman selvä. Kysymysten tulisi olla helppolukuisia ja lyhyitä. Yksilöivät kysymykset ovat parempi kuin yleisellä tasolla olevat kysymykset, sillä tulokinnan mahdollisuudet ovat silloin pienemmät.

Opinnäytetyön kyselylomake koostuu strukturoiduista kysymyksistä, sekä avoimista kysymyksistä. Strukturoidut kysymykset on rakennettu etukäteen tarkasti, jolloin vastaajalla tai kysyjällä ei ole vapauksia tulkinnoille. Kysymys ja siihen liittyvät vastausvaihtoehdot on annettu ennalta, eikä niihin voi vaikuttaa kyselyn aikana. Strukturoidut kysymykset perustuvat monivalintakysymyksiin ja osa Likert-asteikon omaaviin kysymyksiin, joihin vastaajat vastaavat parhaalla katsomalla tavallaan. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on mahdollisuus vastata kysymykseen omin sanoin. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada esiin sellaisia näkökulmia, joita monivalintakysymykset eivät välttämättä pysty tarjoamaan, eikä tutkija ole välttämättä etukäteen ajatellut. Avoimet kysymykset koodataan vastausten perusteella numeeriseen muotoon, jotta niiden käsittely ja analysointi onnistuu tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2000, 191-198; Kurkela 2014b.)

Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake lähetetään tutkimuskohteena olevien teollisuusalueiden, Sahanmäen ja Ilvesvuoren yrityksille. Opinnäytetyössä ei ole valittu perusjoukkoa ja otettu siitä otosta, vaan kysely on lähetetty kaikille alueilla toimiville yrityksille ja organisaatioille. Näin tutkimusaineistosta saadaan mahdollisimman laaja-alainen, mutta toisaalta taustalla oleva hanke ja sen päämäärät vaikuttavat myös kyselylomakkeen levikkiin. Kyselylomakkeen tuloksia analysoidaan sekä manuaalisesti että tietokoneohjelmien avulla.

1.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusmenetelmien ohessa tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida sen reliabiliteetti ja validiteetti. Näillä termeillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia pidetään tärkeämpänä kuin reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä onko tutkimus pätevä eli onko se perusteellisesti tehty ja ovatko tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Virheitä voi esiintyä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee virheellisiä suhteita, ei näe jotakin suhteita tai kysyy vääriä kysymyksiä. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan nähdä uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetin arviointi voidaan jakaa kolmeen kohtaan, jotka ovat:

- metodin reliaabelius
- ajallinen reliaabelius
- johdonmukaisuus tuloksissa.

Metodin reliaabelius tarkoittaa sitä että missä olosuhteissa jokin menetelmä on luotettava ja johdonmukainen. Menetelmän luotettavuus voi osoittautua haastavaksi. Vaikka jokin haastattelukysymys tuottaisi ennalta arvattavia vastauksia, se ei välttämättä tarkoita sitä, että ky-

symys pätesi toisessa asiayhteydessä. Esimerkiksi kysyttäessä toiselta miten voit, vastataan yleisimmin hyvin, mutta vastaus ei ole kovin luotettava. Se, miten tutkimuksessa suhtaudutaan kieleen ja totuuksiin määrittelee onko metodien reliiäabeliuden arviointi ongelma vai ei. Ajallinen reliiäabelius tarkoittaa mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Laadullinen tutkimus kohdistuu useimmiten muuttuvien objektien tutkimiseen, joten mittausten ja havaintojen pysyvyyttä on haastava arvioida. Johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä tuo oman ongelmansa reliiäabeliuden arviointiin. Tulokset poikkeavat usein eri välineitä käyttäessä, jolloin tutkija joutuu miettimään miten moninaiset, laadullisilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja itse tutkimusaihe ovat vaikuttaneet siihen, kuinka tutkittavat ovat vastanneet. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006b.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti yhdistetään mittaamisen luotettavuuteen. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen hyvyttä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittaria on osattava käyttää, jotta se mittaa oikean kohteen, oikealla tavalla, oikeaan aikaan, ja jotta se tavoittaa oikean kohteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta eli se mittaa aina, kokonaisuudessa samaa asiaa. Mittarin ollessa reliiäabeli, siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. Reliabiliteetti koostuu kahdesta osasta, stabiliteetista ja konsistenssista. Stabiliteetti tarkoittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Stabiilissa mittarissa ei näy olosuhteiden vaihtelut tai tutkittavien mielialavaihtelut tai muut satunnaisvirheiden vaikutukset. Konsistenssi eli yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että kun useista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, kumpikin väittämäjoukko mittaa samaa asiaa. Tällä tavoin arvioidaan mittarin reliiäabeliutta. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006c.)

2 Verkostoituminen

Verkostoitumista pidetään yleisesti tänä päivänä yritysten keinona ylläpitää kilpailukykyä ja kannattavuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritykset eivät enää pysty yksin tarjoamaan asiakkailleen kaikkea, mitä ne haluavat, vaan yritykset ovat entistä riippuvaisempia yritysten välisestä yhteistyöstä ja osaamisesta (Möller, Rajala & Svahn 2009, 7; Niemelä 2002, 11; Toivola 2006, 5). Verkostoitumisesta on kirjoitettu useita kirjoja niin suomeksi kuin englanniksi ja verkostoitumisesta on saatavilla paljon tietoa. Ongelmana tässä on verkostoitumiseen liittyvien käsitteiden käyttö. Verkostoitumisen liittyy useita käsitteitä, kuten arvoverkko, strategiset verkostot, liiketoimintaverkostot, verkostomainen toimintatapa, verkottuminen ja niin edelleen. Näitä käsitteitä käytetään ristiin ja tietyllä termillä voidaan tarkoittaa eri asioita ja toisaalta eri termeillä voidaan tarkoittaa samaa asiaa. Tämä ei helpota juuri-

kaan alan ymmärrystä (Möller ym. 2009, 8-9). Seuraavaksi käsitellään muutamia verkostoitumiseen liittyviä peruskäsitteitä.

Pirneksen (2002, 7) mukaan verkostoituminen tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voi samanaikaisesti ottaa osaa useat eri toimijat. Yhteistyön intensiteetti vaihtelee aina vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltyihin yhteistyösääntöihin. Niemelä (2002, 13) määrittelee verkostoitumisen monenkeskiseksi yhteistyöksi yritysten välillä. Esimerkiksi yritysten muodostamat tuotanto- tai yritysverkostot ovat verkostoitumista. Verkostoitumisella haetaan ratkaisuja haasteisiin, joihin yksittäisen yrityksen resurssit eivät riitä. Niemelä (2002, 13) erottelee vielä termin verkottuminen omaksi käsitteekseen, joka tarkoittaa tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä verkkoliiketoiminnan käyttöä. Verkostoituminen ja verkottuminen ovat toinen toistaan tukevia. Ilman toimivaa tietoverkkoa ei verkostokaan voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, sillä informaatiovirta on vajavaista. Toivola (2006, 22) määrittelee verkoston kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi. Yhteistyön tavoitteena on yritysten vahvempi kilpailuasema. Möller ym. (2009, 10) toteavat verkon tarkoittavan liiketoimintaverkkoa tai strategista verkkoa, joka on tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio. Verkko-organisaatio rakennetaan tietoisesti ja sillä on päämäärät, jotka ohjaavat sen toimintaa ja kehittämistä. Verkoston Möller ym. (2009, 10) määrittelevät yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi, toimialat ylittäväksi verkostokudokseksi, joka on periaatteessa rajaton. Verkostot käsittävät esimerkiksi yritysverkoston, verkostoympäristön, makroverkoston ja toimialaverkostot.

2.1 Verkosto ja verkostoituminen

Hakanen ym. (2007, 44) määrittelevät verkostoitumisen ja verkostomaisen liiketoiminnan prosessiksi, jossa yhteistoimintaa harjoittavat yritykset yhdistävät tietopääomansa, osaamisensa ja arvonsa lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoitumisen luonne voidaan jakaa edelleen neljään osa-alueeseen, jotka ovat:

- tavoitteellinen, pitkäaikainen, jatkuva ja säännöllinen yhteistyö lopputuotteiden tuotannossa
- yhteistyö ydinprosesseissa
- vuorovaikutteisuus ja luottamuksellisuus
- kaikkien osapuolten osaamista kehittävä strateginen kumppanuus.

Tavoitteellinen, pitkäaikainen, jatkuva ja säännöllinen yhteistyö lopputuotteiden tuotannossa tarkoittaa sitä, että verkostoituminen vaatii tarkkaa tuntemusta yhteistyökumppaneiden toiminnasta ja yhteisen arvo- ja ajattelumaailman jakamista. Kertaluontoista tai satunnaista

yhteistyötä ei näin ollen lueta verkostomaiseksi toiminnaksi. Verkostoitumiselle olennaista on yhteistyö ydinprosesseissa eli lopputuotteiden ja palveluiden tuotannossa, kuten tuotekehityksessä ja yleisessä kehitystoiminnassa sekä tieto- ja viestintätekniikassa ja myynnissä ja markkinoinnissa. Verkostoitumisen yksi kulmakivistä on tehokas vuorovaikutus ja korkea luottamus. Ilman niitä verkosto ei yksinkertaisesti toimi. Vuorovaikutuksen ollessa tiivistä ja kehittynyttä myös luottamus kehittyy nopeammin. Vuorovaikutuksen avulla eri yritykset ymmärtävät mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä yhteistyön toimintatavat ymmärretään samalla tavalla. Verkostoitumiselle luonteenpiirteistä on myös osaamista kehittävä strateginen kumppanuus, jossa oppiminen on työkalu pitkän aikavälin hyötyjen tavoittelussa. Kaiken liiketoiminnan perustana on kumminkin voiton tavoittelu. Verkostoitumisen ideana on nopeasti saatutettavien hyötyjen lisäksi pidemmän aikavälin kilpailukyvyyn parantaminen. Tällöin verkoston osapuolien osaamista ja ydinprosesseja täytyy kehittää vastavuoroisesti. Mikäli vain toisen osaaminen kehittyy, kyse on enemmänkin alihankinnasta tai vastaavasta.

Verkostojen merkitys liiketoiminnalle vaihtelee riippuen siitä, minkälaisessa ympäristössä yrittäjä tai yritys toimii. Pieni, yhdessä toimipisteessä toimiva ammatinharjoittaja verkostoi- tuu lähiympäristön yritysten kanssa, kun taas globaali yrittäjä rakentaa verkostojaan kansainvälisiksi suuriksi verkostoiksi, joissa on heikkoja sidoksia. Ammatinharjoittajan ajurina verkostoitumiseen on referenssit ja tukiverkosto. Kasvuyrittäjän toimintakenttä on laajempi ja se pyrkii verkostoitumisen kautta hankkimaan resursseja sekä muodostamaan turvaverkostoa riskien jakamiseen. Uutta yritystä perustaessa verkostoista haetaan täydennystä omille resursseille. Yrityksen edetessä siihen pisteeseen, että sitä uudistetaan dramaattisesti, verkostot aktivoidaan uudelleen. Se, miten organisaatiot pystyvät hyödyntämään verkostoja, riippuu niiden strategisen ja operationaalisen osaamisen kyvystä. (Toivola 2006, 25.)

2.2 Verkostotalous

Verkostotaloutta pidetään yhtenä aikamme megatrendeistä. Verkostoja ja verkostotaloutta voidaan sanoa markkinatalouden uudeksi kehitystieksi. Tänä päivänä usein verkostot kilpailevat toisiaan vastaan, eivätkä enää niinkään yritykset keskenään. Verkostotalouden kehittymistä ja kasvamista edesauttavat nopeasti kehittyneet automaatio, tietoliikenne ja informaatiotekniikka. Yritykset ovat keskittyneet enemmän ja enemmän ydintoimintoihinsa, joka pakottaa yritykset ulkoistamaan toimintojaan sekä hankkimaan yhteistyökumppaneita. Asiakkaat ovat nykyään todella vaativia ja haluavat usein avaimet käteen -tyyppisiä ratkaisuja. Tämä on synnyttänyt kysyntälähtöisiä palveluketjuja, joissa arvoketjun eri osista vastaavat erikoistuneet toimijat. Arvoketjua hallinnoi yleensä veturiyritys, joka pitää huolen toiminnan tehokkuudesta, organisoinnista ja ennakoinnista. (Hakanen ym. 2007, 12.)

Verkostotaloutta voidaan kutsua tavaksi, jossa verkostoituneet organisaatiot hakevat etuja tekemällä yhteistyötä kutakin tarvetta parhaiten palvelevien kumppaneiden kanssa. Verkostotalouden perusideana on siis hyödyntää toisten vahvuuksia win-win-hengessä. Jokainen toimija antaa parastaan, jotta yhdessä saavutetaan sellaista, mikä ei ole yksittäisen toimijan saavutettavissa. Tämä johtaa siihen, että verkostotaloudessa toimijoiden väliset raja-aidat hämärtyvät ja yhteistyö syvenee. Yhteistyösopimukset ovat pitkiä, jolloin toimijoiden välisistä suhteista muodostuu tärkeä menestyksen ehto. Verkostotalouden kulmakiviä ovat vastavuoroisuus, yhteistoiminta ja vaihdanta. Yksityisen talouselämän puolella verkostotalouden hyötyjen hyväksikäyttö vaatii yrityksiltä oman ydinosaamisen ymmärtämistä sekä sen linkittämistä muiden yritysten ydinosaamiseen. Julkisella puolella verkostotalous taas ilmenee esimerkiksi moniammatillisina hoivaverkostoina, jotka tuottavat yhteisen palvelukentän kuntaostajan käyttöön. (Hakanen ym. 2007, 15.)

Verkostotaloudessa yksittäistä toimijaa on katseltava osana laajempaa kokonaisuutta, jonka muodostavat toimittajat, asiakkaat ja kaikkein tärkeimpänä täydentäjät eli toiset yritykset. Toiset yritykset parantavat yksittäisen toimijan tuote- ja palvelukokonaisuutta. Tästä kokonaisuudesta muodostuu laajennettu yritys, jonka puitteissa hyödynnetään kaikki mahdolliset ulkoiset resurssit, kuten verkostoituminen, alueelliset tihentymät, klusterit, yhteisyritykset, kumppanuus sekä strategiset allianssit. (Hakanen ym. 2007, 16.)

2.3 Verkostotyypit

Yhteistyötä ja verkostoitumista yritysten välillä voi muodostua monilla eri tavoin ja erilaisina variaatioina. Yhteistyö saattaa olla kiinteää tai löyhää verkoston jäsenien kesken ja lisäksi yhteistyön intensiteetti voi vaihdella suuresti. Yhteistyölle tyypillistä on sen hankala kopioitavuus tapauksesta toiseen. Yhteistyö, joka tuottaa hyötyä joidenkin toimijoiden kesken ei välttämättä toimi samalla tavalla toisten osapuolten kesken. Näin ollen ei voida osoittaa tiettyä verkostoitumismallia, jonka avulla osapuolet saisivat kehitettyä osaamistaan tai parannetuksi kokonaistaloudellisuuttaan automaattisesti. Yritysyhteistyön malleja voidaan jaotella kahden keskeisen ulottuvuuden, liiketoiminnan intensiivisyyden ja toimijoiden sisäisen työnjaon, suhteen. Liiketoiminnan intensiivisyydellä tarkoitetaan miten tiiviisti yrityksen toimivat yhteistyössä ja ovat sidoksissa toisiinsa. Tämän ulottuvuuden ääripäitä ovat löyhä yhteistyö, kuten vähemmän tärkeiden tietojen vaihtaminen yritysten kesken ja tiivis yhteistyö, kuten yhteisen liiketoiminnan toteuttaminen. Sisäisellä työnjaolla tarkoitetaan yritysten erilaisuuden hyödyntämistä arvoketjussa. Vähäinen sisäinen työnjako meinaa esimerkiksi erilaisia alihankkijayhteistyöverkostoja. Toinen ääripää, laajempi sisäinen työnjako voi kattaa esimerkiksi yhteistä tuotekehittelyä, raaka-aineiden ja tarvikkeiden yhteishankintoja, yhteistä valmistustoimintaa ja yhteistä markkinointia. Laajemman sisäisen työnjaon keskeinen ajatus on kunkin yrityksen ydinprosesseihin keskittyminen ja suuremman osto- tai markkinointivoiman saavuttaminen.

Yhteistyön juridinen sitovuus ja muotomääräisyys on riippuvainen yhteistyön laadusta ja se voi vaihdella löyhästä yhteistyöstä aina yritysjärjestelyihin. Tänä päivänä, varsinkin globaalissa kaupankäynnissä, erilaiset sopimukset ja yritysjärjestelyt ovat tulleet yleisiksi, jotta yritykset voivat turvata tehdyt panoksensa. Seuraavaksi on eritelty viisi yritys yhteistyön perusmallia, jotka ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. (Pirnes 2002, 13-14.)

Pirneksen (2002, 15) mukaan kehittämisrengas tarjoaa toimivan yhteistyömallin lähinnä pien-yrityksille. Kehittämisrenkaalle tyypillistä on siihen kuuluvien toimijoiden vierailut toistensa tiloissa säännöllisesti. Se yritys, jonka luona vieraillaan esittelee toisille toimintojaan ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tämän jälkeen kehittämisrenkaassa pallorellaan ideoita siitä, mitä pitäisi muuttaa tai miten toimintaa voitaisiin kehittää. Tällaisten kokousten lisäksi kehittämisrengas voi soveltua myös osaamisen hankkimiseen ja erilaisiin seminaareihin sekä asiantuntija vierailuihin. Kehittämisrenkaan toimiessa parhaalla mahdollisella tavalla se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden benchmarkata eli oppia muilta toimijoilta sellaisia käytäntöjä, joissa he ovat parempia. Kehittämisrengas vaatii kumminkin toimiakseen joukon toimijoita, jotka ovat samankaltaisia. Kiinnostus yhteistyöhön herää vasta silloin, kun kiinnostuksen kohteet ovat samansuuntaisia. Toisaalta kilpailijat eivät kehittämisrengasta voi hyödyntää.

Yhteistyörenkaan keskeisenä ideana on kustannussäästöjen tavoittelu yhteisin resurssihankinnoin. Yhteistyörenkaaseen kuuluvat yritykset hankkivat yhdessä esimerkiksi koneita tai laitteita, yhteisen talouspäällikön tai muun asiantuntijan tai melkein mitä vain. Yhteistyörenkaan yritykset käyttävät hankittua resurssia omassa liiketoiminnassaan parhaansa mukaan. Näin ollen ei voida sanoa, että yritykset harjoittaisivat yhteistä liiketoimintaa. Yritykset harjoittavat yhteistyötä hankkimalla yhteisen resurssin, johon kaikilla on käyttöoikeus. Tähän yhteistoimintaan yrityksiä kannustaa tietysti kustannussäästöt, jotka ovat helpohkosti laskettavissa, sekä tietynlaiset mittakaavaedut. Yksittäisellä yrityksellä ei välttämättä ole mahdollisuuksia ylittää esimerkiksi vientikynnystä, mutta yhteistyörenkaan avulla se on mahdollista. Yleensä yhteistyörenkaaseen osallistuvat yritykset ovat erillisiä yrityksiä, mutta joissakin tapauksissa renkaan yritykset saatetaan organisoida yhteisyrityksen muotoon. Tähän formaalisesti kiinteämpään yhteistyöhön voi olla syynä esimerkiksi julkisen sektorin panostusten parempi saatavuus. Yhteistyörenkaaseen osallistuvat yritykset eivät ole usein kilpailijoita, varsinkaan Suomessa, mutta esimerkiksi Tanskassa kilpailijoiden perustamat yhteistyörenkaat ovat melko yleisiä. (Pirnes 2002, 16-17.)

Projektiryhmä on edellisiin yhteistoimintamuotoihin verrattuna selvästi strategisemmalla tasolla. Projektiryhmän toimintaa sävyttävät selvä työnjako ja yhteisen liiketoiminnan kokemus. Ulkoisille asiakkaille tämä näkyy yhteisenä liiketoimintakokonaisuutena. Projektiryhmää voisi sanoa strategiseksi allianssiksi. Yleisin esimerkki maailmalta on lentoyhtiöiden muodostamat

allianssit. Lentoyhtiöt koordinoivat lentotoimintojaan ja markkinointiaan yhteisen markkinointinimen, kuten One World, nimen alle. Tämän yhteistyömallin kannustimena toimii strategisen kilpailukyvyn parantuminen allianssiin osallistuvien yritysten kesken. Kilpailukyvyn parantamisen mahdollistaa kunkin yrityksen osaamisen jakaminen ja yhteisten synergiaetujen hyödyntäminen sekä yksittäisten yritysten mahdollisuus saada käyttöön suurempi kapasiteetti. Tämän ohella projektiryhmälle ominaista on osallistuvien yritysten keskittyminen ydinsaamiinsa, jolloin ryhmän sisäinen erikoistuminen tuottaa kustannusetuja. Tämä mahdollistaa suuremman ja kiinnostavamman palvelu- tai tuotekokonaisuuden. Yksittäinen yritys ei pysty tarjoamaan samanlaista kokonaisuutta kuin allianssi. (Pirnes 2002, 18-19.)

Yhteisyritys eli joint venture eroaa edellisistä malleista panostusten suhteen. Yhteisyritykselle ominaista on strategiset, riskipitoiset, uutta luovat ja pitkällä aikavälillä hyötyä tuovat panostukset. Yhteisyritys tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen yhdessä perustamaa yhteisyritystä. Edelleen yhteisyritykset voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat omistuspohjaiset ja sopimuspohjaiset yhteisyritykset. Omistuspohjaiset yhteisyritykset ovat pitkäaikaisia ja vapaaehtoisia kumppanuuksia juridisesti itsenäisten organisaatioiden kesken. Organisaatiot yhdistävät resurssinsa uuteen organisaatioyksikköön ja jakavat näin ollen omistuksen, riskit ja voiton tai tappion. Sopimuspohjaiset yhteisyritykset eroavat omistuspohjaisista siinä, että ne ovat usein keskipitkälle aikavälille tähtääviä. Yhteisyrityksissä erikoistuminen ja työnjako voi vaihdella aina yksityiskohtaisesta olemattomaan, vaikka yhteistyömalli on yhtiöjärjestelyiltään hyvin formaalinen. Muodollinen yhtiöjärjestys on tarpeen jo ennen yhteistyöhön ryhtymistä, jotta syntyvien hyötyjen omistuksista on tarkat määrittelyt. Tavoitteena yhteisyrityksessä on oikeiden osapuolten löytyessä uudenlaisen liiketoiminnan kehittäminen ja innovatiivisten tuotteiden tai palveluiden kehittämisen. Yleisimmin yhteisyritys perustetaan eri maissa toimivien yritysten kesken. Jos kotimainen yritys haluaa laajentaa toiseen maahan, sen mahdollisuus on perustaa paikallisen toimijan kanssa yhteisyritys, josta molemmat saavat hyötyjä. Kotimainen yritys saa esimerkiksi markkinointiapua ja paikallista tuntemusta paikalliselta yritykseltä, kun taas paikallinen yritys esimerkiksi teknologiaosaamista suomalaiselta yritykseltä. (Hakanen ym. 2007; Pirnes 2002, 19-20.)

Toivola (2006, 23-25) tyypittelee verkostot viiteen eri kategoriaan. Pienten yritysten väliset verkostot voidaan jakaa vaihdantaverkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Vaihdantaverkostolla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä, joka perustuu joko tuotantoon tai kaupankäyntiin. Sen toimintaan vaikuttavat niin sosiaaliset verkostot kuin vuorovaikutusverkostotkin. Vuorovaikutusverkostoilla tarkoitetaan yritysten tai yksilöiden välistä yhteistyötä, jossa kaupantekovälineenä on osaaminen ja tieto. Verkostosuhteissa vaihdetaan tietoa esimerkiksi konsulttien, tilitoimistojen tai pankkien kanssa. Sosiaalisia verkostoja pyritään hyödyntämään liiketoiminnan kehittämisessä. Ne ovat aina ihmisten välisiä eli ne rakentuvat perheen, ystävien, tuttaviin, kollegoiden ynnä muiden kesken. Sosiaaliset verkostot

johtavat lähes aina luottamukseen perustuviin verkostoihin, joiden rakentaminen olisi muuten haastavaa.

Yritysten väliset verkostot voidaan jakaa edellä mainittujen ohella vertikaalisiin verkostoihin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisilla verkostoilla tarkoitetaan saman tuotanto- tai arvoketjun jäseniä, joiden tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. Esimerkkinä huonekaluteollisuuden yritykset, joista yksi sahaa ja tekee huonekalujen aihiot, yksi valmistaa suorat puuosat ja toinen taivutetut, yksi liimaa, yksi kokoaa osista valmiin huonekalun ja viimeinen yritys lakkaa huonekalut ja tämän jälkeen pakkaa ja laskuttaa. Horisontaaliset verkostot käsittelevät samalla toimialalla toimivien kilpailijoiden yhteistyöverkostot, kuten esimerkiksi huonekaluteollisuudessa palvelukokonaisuudet, joissa tuolin, pöydän ja piirongin tekijät kauppaavat yhdessä kokonaisuutta. (Niemelä 2002, 19; Toivola 2006, 24.)

Niemelä (2002, 20) määrittelee verkoston jäsenyyden luonteeltaan vaihtuvaksi, määräaikaiseksi tai pysyväksi. Samalla voidaan kuvata verkoston syvyyttä neliportaisella asteikolla:

- kertaluontoiset alihankintasopimukset
- projektikohtainen yhteistyö
- yhden tai useamman vuoden sopimus
- pysyvä kumppanuus.

Asteikko kuvaa samalla verkostoyhteistyön mahdollista kehitystietä. Yhteistyötä aloittaessa verkoston toiminta perustuu pitkälti tarkkoihin sääntöihin, jotta toiminta on tasapuolista. Verkoston kehittyessä yhteistyön tulisi perustua luottamukseen, jotta joustava toiminta mahdollistuu. Verkoston rakenne voi olla erilainen, kuten sisäinen valtasapainokin. Verkostot mahdollistavat pienten toimijoiden keskinäisen yhteistyön tasa-arvoisina tai suurten veturiyritysten omat yhteistyöverkostot.

Maantieteellisesti ajateltuna verkostot voivat olla paikallisia, alueellisia, kansallisia, kansainvälisiä tai globaaleja. Toisin sanoen verkostot voivat olla hyvin pieniä tai vastaavasti lähestulkoon rajattomia. Usein lähekkäin toimivat, toisiaan täydentävät yritykset verkostoituvat keskenään ja muodostavat yhdessä alueellisen osaamiskeskittymän. Osaamiskeskittymissä jaetaan yhteistyökumppaneiden kesken ideoita, innovaatioita, kokemuksia ja osaamista. Näihin keskittymiin kasvaa usein muiden yritysten lisäksi erikoisosaamiseen perustuvia tukipalveluja tuottavia yrityksiä, kuten suunnittelu-, markkinointi-, konsultointi- ja lakiasiantoimistoja. Maantieteellisesti läheisten organisaatioiden verkostoitumista edistää osaltaan myös kehittämispolitiikan alueellistuminen. Toisaalta verkostoja ei saisi pakottaa mihinkään tiettyyn maantieteellisesti hallinnoituun alueeseen, sillä silloin verkosto ei välttämättä toimi tehokkaasti. (Niemelä 2002, 20-21.)

Todeva (2006, 161-163) listaa useita erilaisia verkostotyyppejä, lähinnä niiden koon mukaan. Yksi verkostotyyppi on aloitekykyisten pienten yritysten verkosto. Tämän tyyppiset verkostot ovat lisääntyneet huomattavasti viimeisen vuosikymmenen aikana siitä syystä, että toimijat ovat liittyneet yhteen nopealla tahdilla ja pienten yritysten kasvua on kannustettu poliittisilla keinoilla työllisyyden ja talouskasvun lisäämiseksi. Pienet yritykset tavallisesti oppivat yrittäjyyteen ja oman ansaintalogiikkansa toisilta alueen yrittäjiltä heidän kanssa toimiessaan. Samalla yritykset verkostoituvat toisten yritysten kanssa ja hankkivat uusia asiakkaita. Pienten yritysten tärkeimpiä asiakkaita ovat suuret yritykset, joiden alihankkijana tai tavarantoimittajana ne toimivat. Pienten yritysten toimintaa ja strategiaa ohjaavat osaltaan muiden yhteistyökumppanien toiminta ja ympäristötekijät. Näitä ympäristötekijöitä voivat olla esimerkiksi alueen väestörakenteen erikoispiirteet, paikallinen kulttuuri ja paikallisten instituutioiden tuki. Pienten yritysten kasvu riippuu pitkälti siitä, haluaako yritys tarttua erilaisiin liiketoiminnan mahdollisuuksiin ja uusiin markkinoihin sekä onko yrityksellä mahdollisuus saada resursseja kasvuun. Usein pienet yritykset haluavat jatkaa pieninä ja joustavina sekä hyödyntää verkoston suomia etuja. Yhteistyössä pienet yritykset saavuttavat hyötyjä, joita yksittäinen yritys ei saa. Yhdessä pienet yritykset esimerkiksi pääsevät suuremmille markkinoille. Pienet yritykset eivät ole vain paikallisia, vaan ne harjoittavat liiketoimintaa kansallisesti tai jopa kansainvälisesti. Niitä on olemassa, koska ne täyttävät tietyn tarpeen markkinoilla. Synnyttämällä tietyn markkinaosuuden pienet yritykset kytkeytyvät toisiin yrityksiin, organisaatioihin ja asiakkaisiin. Pienten yritysten verkostot eroavat toimittajaverkostoista siinä, että ne ovat huomattavasti lähempänä asiakkaita. Se tekee niistä haavoittuvia asiakkaiden tarpeiden muutoksille. Pienten yritysten verkostot ovat samankaltaisia kuin perheyritysten verkostot, mutta eroavat siinä, että resurssit tulevat perheen ulkopuolisilta tahoilta.

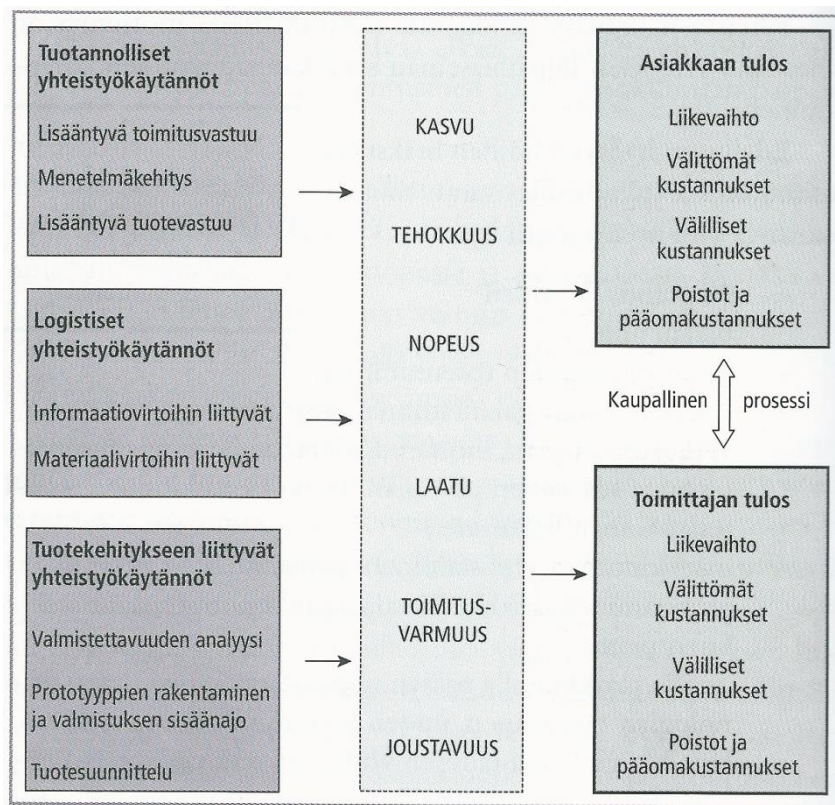
2.4 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoituminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kustannusetujen tavoitteluun, liiketoiminnan kasvuun ja uusien tuottojen etsimiseen. Yksinkertaistaen voitaisiin sanoa perimmäisen motiivin olevan tuottavuuden paraneminen ja kilpailuaseman vahvistuminen. Viime aikoina yritykset ovat heränneet edellä mainittujen ohella osaamisen kehittämisen, tiedonhankinnan ja oppimisen tärkeyteen. Näiden asioiden merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä on ollut jatkuvassa kasvussa. Muita motiiveja yritysysteistyön tekoon ovat esimerkiksi:

- reagointivalmiuden nopeutuminen
- innovatiivisuuden lisääntyminen
- uskottavuuden lisääntyminen, suuruusimago
- nopeampi pääsy uusille markkinoille
- kustannusten lasku

- riskien jakaminen.

Ohessa on vielä kuva (kuva 1), joka havainnoi selkeästi, miten verkostoitumisen hyödyt näkyvät niin asiakkaan kuin toimittajan tuloksessa.



Kuva 1. Hyödyn realisoituminen kumppanuussuhteessa (Hakanen ym. 2007, 26).

Kuvasta käy ilmi hyötyjen kolme keskeistä lähdettä. Ne ovat tuotannolliset yhteistyökäytännöt, logistiset yhteistyökäytännöt ja tuotekehitykseen liittyvät yhteistyökäytännöt. Tuotannollisen yhteistyön kautta toimitusvastuu paranee ja lisääntyy, tuotantomenetelmät kehittyvät ja tuotevastuu lisääntyy. Logistisen yhteistyön kautta informaatio- ja materiaalivirtoihin liittyvät menetelmät ja käytännöt tehostuvat ja paranevat. Tuotekehityksessä tapahtuva yhteistyö parantaa tuotesuunnittelua ja tekee siitä joustavamman, prototyyppien rakentaminen ja valmistuksen sisäänajo nopeutuu ja muuttuu varmemmaksi. Näiden kolmen keskeisen lähteen kautta aikaansaadaan esimerkiksi kasvua, tehokkuutta, nopeutta ja laatua. Nämä hyödyt edelleen konkretisoituvat esimerkiksi liikevaihdon kasvuna ja kustannustehokkuutena asiakkaalle ja toimittajalle. (Hakanen ym. 2007, 27.)

Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (1999, 15-31) määrittelevät verkostoitumisen hyötyjä verkostotyyppien mukaan. Alueellisessa verkostoyhteistyössä yritykset voivat tarjota asiakkailleen suurempia kokonaisuuksia, kuin yksittäinen yritys pystyy tarjoamaan. Tämän ohella tehtävät kohdentuvat paremmin sille yritykselle, jolla on parhaat edellytykset tehtävän hoitoon. Näin

voidaan tasata resurssien käyttöä niin. Välttämättä työntekijöitä ei tarvitse tai kannata siirtää yritysten välillä, vaan voidaan siirtää hankkeita yritykseltä toiselle. Verkostoituminen lisää yritysten kommunikaatiota ja näin ollen avoimuutta. Tämä johtaa parhaassa tapauksessa kysynnän ohjaamisen osaamiseen verkon sisällä. Alueellisessa verkostoyhteistyössä yritykset voivat markkinoida toisiaan ristiin ja lisätä näin tunnettua. Verkoston jäsenien välinen tarjouskilpailu usein vähenee ja yhteistyö edistää yritysten edistymistä.

Asiantuntijaverkostoissa, tuoteverkostoissa tai muissa korkeaa osaamista vaativissa yhteistyöverkostoissa verkostoituminen on keskeistä tuotteen tai palvelun tuottamisen kannalta. Uusiin tuotteiden luominen ei onnistu yhdeltä yritykseltä, koska ne vaativat usein syvällistä osaamista useilta erityisaloilta. Yhteen yritykseen on vaikea koota erikoisosaajia useilta aloilta, sillä osaavista ihmisistä on muutenkin pulaa. Verkostoituminen tarjoaa ratkaisun tähän resurssiongelmaan. Verkoston tavoitteena on yhdistää eri toimijoiden erikoisosaaminen niin ajallisesti kuin taidollisesti. Tärkeintä verkoston kannalta on osapuolet, jotka ovat omalla alallaan huippuja ja pystyvät tuottamaan korkealaatuista osaamista. Vain tässä tapauksessa verkostoitumisesta on hyötyä ja se luo kilpailuetua.

Toivola (2005, 67) käsittelee verkostoitumista yrittäjyyden kannalta ja listaa edellä mainittuiden lisäksi seuraavia verkostoitumisen hyötyjä pienelle yritykselle:

- yrityksen sisäisen suorituskyvyn ja tehokkuuden parantuminen
- verkostojen avulla yritys voi keskittyä kilpailukyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin
- uusien markkinoiden saavuttaminen ja niiden oppimisen nopeutuminen
- oppiminen ja uuden tiedon mahdollistuminen.

Verkostoituminen tarjoaa yrityksille monia hyötyjä, mutta niiden saavuttamisen eteen yritysten on tehtävä paljon töitä. Loppujen lopuksi kaikki liiketoiminta tähtää tuloksen tekemiseen ja verkostoituminen sekä verkostot ovat yksi keino päästä tähän tulokseen.

2.5 Verkostoitumisen haasteet

Verkoston ja pitkäaikaisen yhteistyön luominen vie aikaa ja resursseja, jotta se toimisi tarkoituksen mukaisella tavalla. Kumppaneiden ominaisuuksia sekä yhteisiä hyötyjä ja liiketoimintaa tulee pohtia tarkasti ennen kuin verkostoa tai yhteistyötä aletaan rakentaa. Verkostot sisältävät aina useita erityyppisiä toimijoita, joten kokonaisuuden hahmottaminen, hallinta ja johtaminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin yksittäisen yrityksen kohdalla. Hakanen ym. (2007, 29) listaavat seuraavat seikat verkoston yhteistyön ongelmakohdiksi:

- sisäinen liikeidea - ulkoinen liikeidea

- erikoistuminen - laaja-alaisuus
- samanlaisuus - erilaisuus
- itsenäisyys ja vapaus - keskinäinen riippuvuus
- työnjako - yhteistyö
- yksilölliset arvot - yhteiset arvot
- löyhä sidonnaisuus - tiukka tuloksellisuus.

Jokaisella yrityksellä on oma liikeideansa, joten verkoston sisäisen liikeidean, joka ottaa huomioon kaikkien toimijoiden tarpeet ja tavoitteet, hahmottaminen on hankalaa. Lisäksi kokonaiskuvaan täytyy vielä sisältää verkoston ulkoinen liikeidea, jossa huomioidaan toimijoiden asiakkaiden tarpeet. Asiakkaat vaativat lisäksi laaja-alaista toimintaa ja palvelua, mutta toisaalta verkostossa toimiminen vaatii tietyn määrän erikoistumista yritysten puolesta, jotta kilpailukyky varmistetaan. Yksi paljon haasteita ja eripuraa verkostoitumiseen luova elementti on yritysten samanlaisuus ja erilaisuus. Usein ajatellaan, että verkosto ei voi toimia, koska yritykset ovat niin erilaisia ja intressit eivät kohta. Erilaisuutta pitäisi hyödyntää luovuuden ja innovaatioiden synnyttämisessä ja samanlaisuutta tulisi hyödyntää liiketoiminnan sujuvuuden helpottamiseksi. Toinen haasteellinen kysymys on, miten voidaan taata verkostossa toimivien yritysten itsenäisyys ja samalla vapaus toimia yhtä aikaa keskinäisen riippuvuuden kanssa. Työnjaon ja yhteistyön puolesta verkostoissa joudutaan pohtimaan, miten saavutetaan samanaikaisesti tehokkuuden takaava työnjako ja yhteistyö. Voidaan siis sanoa, että verkostoissa toimiessaan yritysten haasteena on tasapainotella itsenäisyyden ja verkoston ehtojen välillä. Yrityksillä on omat intressinsä, mutta verkostoista saatava hyöty pakottaa yritykset jossain määrin tinkimään omasta itsenäisyydestään. Tärkeimpiä asioita on löytää oikeat liiketoimintakumppanit verkostoon, jotta yhteistyö on sujuvaa kaikkiin suuntiin. (Hakanen ym. 2007,29.)

Laento ja Ståhle (2000, 68-71) toteavat luottamuksen syntymisen ja näin ollen koko yhteistyön haasteiksi statuserot, jotka näkyvät jo alkuasetelmassa valtasuhteiden epätasapainona. Kaksoisriippuvuuden muodostuminen on vaikeaa, kun suhteen osapuolina on suuri yritys ja pieni yritys. Kaksoisriippuvuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan hyödyn saamiseksi, sekä molemmat tiedostavat ja tunnistavat keskinäisen riippuvuuden hyödyn tuottamiseksi. Statuserojen ollessa suuri yhteistyön toteuttaminen vaatii huomattavasti enemmän taitoa ja tiedostamista, kuin tasavertaisissa suhteissa. Yhteistyön esteeksi saattaa muodostua yritysten erilainen kyky hyödyntää tietoa. Yhteistyölle ja verkostoille tyypillistä on uuden tiedon muodostuminen, joka on kaikkien osapuolten käytettävissä. Toiset yritykset osaavat käyttää ja hyödyntää tätä tietoa paremmin kuin toiset yritykset, joka taas saattaa luoda yritysten välille kitkaa. Heikosti tietoa hyödyntävä yritys kokee yhteistyön tulosten olevan yksipuoleisia ja kokee tullessa hyväksikäytetyksi, vaikka todellisuudessa näin ei ole.

Kulmala ym. (2009, 81-82) toteavat verkostokumppaneiden haasteiden liittyvän itse verkoston rakenteisiin sekä verkostoissa toimimiseen. Verkstomainen liiketoiminta pitää sisällään aina sekä yhteistyön että kilpailun elementit. Markkinoiden suunnalta tuleva paine vaikuttaa verkoston ydinyrityksen ja sen kumppanien suhteisiin. Vaikka verkoston tarkoituksena on aina molemminpuolinen hyöty, toimijoiden roolit ja ansaintakyky riippuvat pitkälti niiden asemasta verkostossa. Vahvin asema verkostossa on useimmiten sillä yrityksellä, jolla on tarjota verkostoon vaikeasti kopioitavaa ja merkittävintä osaamista. Nämä yritykset voivat vaatia suurempaa osaa verkoston arvontuotannosta. Esimerkiksi Microsoft tekee huomattavasti parempaa tulosta, kuin PC-alan laitevalmistajat tai kokoojayritykset.

Suurten veturiyritysten toimintaa verkostoissa vaikeuttavat johtamisen ja koordinoinnin haasteet. Veturiyritysten tulee olla mukana monissa eri verkostoissa pärjätäkseen kilpailussa, mutta samalla sen tulee hahmottaa, mitä verkostoja se johtaa, ja missä verkostoissa se mukana erilaisissa kumppanuusrooleissa. Perusliiketoiminnan hallinnasta yrityksen tulee pohtia, kuinka suurta osaa arvontuottamisjärjestelmästä sen kannattaa hoitaa itse. Vahvasta hallinnasta on esimerkkiyrityksiä kuten Toyota ja IKEA, jotka ovat pystyneet samalla pitämään hinta-laatusuhteen hyvänä ja toimintakustannukset matalalla. Tällaista liiketoimintaa tulisi kumminkin jatkuvasti uudistaa ja parantaa, mikä vaatii perusverkon avainkumppanien kuten integroivien palvelutoimittajien, keskeisten asiakkaiden, teknologia- ja järjestelmäyritysten kanssa tehtäviä uudistusprojekteja. Jotta verkoston toimintaa voidaan arvioida, kehittää ja johtaa, tulisi sen toimintaa ja tuloksellisuutta pystyä mittaamaan.

3 Verkoston rakentaminen ja johtaminen

Verkostot vaativat toimiakseen johtamista. Verkstostojohtaminen kumminkin eroaa tavanomaisesta johtamisesta. Verkstostojohtaminen on epäsuoraa toimintaa ja kohdistuu pitkälti tiedon hankkimiseen, verkstostossa toimivien osapuolien vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan ja asioiden johtamiseen. Verkstostoissa toimivat yritykset, oman yrityksen johtamisen ohella pyrkivät ohjailemaan verkstoston resurssien käyttöä erilaisin keinoin. Luvussa 3.1 käydään tarkemmin läpi näitä keinoja. Verkstostoissa suorat valtasuhteet ovat harvinaisempia, sillä toimijat ovat autonomisia. Jokaisella toimijalla on siis mahdollisuus päättää itse mihin ja millaiseen verkstostoyhteistyöhön se haluaa osallistua. Verkstostojohtamisessa tärkeintä on verkstoston rakennetta, toimijoita ja toimintaa koskeva tietotaito. (Kulmala ym. 2009, 155.)

Lipasti (2007, 52-55) toteaa verkstostojohtamisen vakiinnuttaneen paikkansa yhtenä johtamismenetelmänä. Kovin moni organisaatio ei pysty toimimaan tämän päivän markkinoilla ilman

hyvin toimivia, organisaatorajat rikkovia liiketoimintaprosesseja, toimivia yhteistyökumppanisuhteita ja yhteistä visiota ja sitoutumista toimitusketjun loppuasiakkaan tyytyväisyyden ylläpitoon. Verkostojohtamisen haasteet liittyvät siihen, miten oman organisaation ulkopuoliset tahot saadaan sitoutettua omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta nykypäivän avoin tiedonvälitys ja kilpaillut markkinat vaativat yrityksiltä jatkuvaa uusiutumista. Lipasti korostaa uuden verkostotalouden johtamishaasteen olevan ”jatkuvan muutoksen johtaminen ilman auktoriteettiaseman tuomaa muodollista valtaa” (2007, 53). Johtamishaasteen Lipasti (2007, 53) on nimennyt transformatiiviseksi verkostojohtamiseksi. Johtamisen tulee olla oikeanlaista, jotta verkostojohtaminen onnistuu. Parhaimmillaan onnistutaan luomaan vahva tunne yhteisestä kohtalosta ja visiosta verkoston toimijoiden kesken, mutta vähimmillään tulisi sitoutua yhteisiin pelisääntöihin ja mittareihin. Tällaisen tilanteen saavuttaminen verkostossa on mahdollista, jos toimijat ovat valmiita toimintatapojen, asenteiden ja vastuiden muutokseen eli transformaatioon. Verkostojohtamisen pääpainot ovat:

- yhteisen vision luomisessa
- asiakasymmärryksen kehittämisessä ja jakamisessa
- yhteisten toimintatapojen kehittämisessä ja ylläpitämisessä
- joustavuuden luomisessa luottamuksen kautta
- muutoksen johtamisessa.

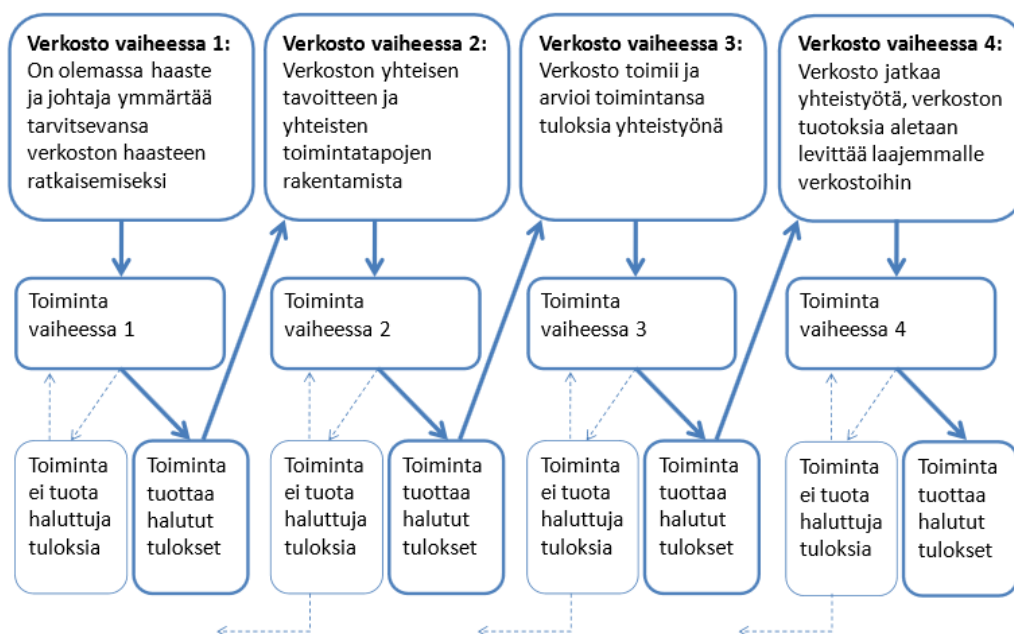
Nykyiset johtamismallit eivät suoraan palvele jatkuvan muutoksen ja verkostoituneen liiketoimintakentän tarpeita. Verkostot tarvitsevat uudenlaisen johtamismallin, jonka painopisteet ovat edellä mainitun listauksen mukaiset. Muita nousevia johtamisen trendejä ovat ilon kautta johtaminen, eikä niinkään pelon kautta, kasvamisen ja kehittymisen tarjoaminen työntekijöille, itseohjautumisen ja itseopiskelun tukeminen sekä organisaation itseään suurempi tavoite ja vahvat toimintaperiaatteet, joiden kautta yhteistyökumppanit kokevat vahvempaa yhteenkuuluvuutta.

3.1 Verkostoitumisprosessi

Hakanen ym. (2007, 158) toteavat yrityksen huomatessa tarpeen uusille yhteistyökumppaneille täydentämään esimerkiksi omaa tuote- tai palvelutarjontaa, on edessä verkoston rakentaminen. Verkoston rakentaminen kannattaa aloittaa suunnittelemalla olosuhteisiin ja tilanteeseen sopiva rakentamisprosessi tai suunnittelumalli esimerkiksi seuraavan kuvan mukaisesti (kuva 2). Verkostoitumisprosessi koostuu muutamista keskeisistä vaiheista, jotka vahvistavat toinen toisiaan:

- verkoston haasteen havaitseminen, jo olemassa olevan verkon etsiminen ja uuden verkoston luominen

- yhteisen tavoitteen luominen ja yhteisten pelisääntöjen määrittely
- jatkuva verkostotyöskentely tavoitteiden saavuttamiseksi
- saavutettujen tulosten ja osaamisen levittäminen.



Kuva 2. Verkostoitumisprosessi (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 18).

Onnistuminen edellisessä vaiheessa luo mahdollisuuden siirtyä seuraavaan ja onnistua siinä. Prosessissa on mahdollista siirtyä myös taaksepäin, jos se on tarpeellista. Verkostoitumisprosessi aloitetaan ideaalitapauksessa ensimmäisestä vaiheesta, josta siirrytään aina eteenpäin vaiheen valmistuessa. Ensimmäinen vaihe on tarpeen tai haasteen havaitseminen. Tässä vaiheessa huomataan haaste esimerkiksi palvelun tuottamisessa, johon tarvitaan verkoston apua. Verkoston keskeisten jäsenientunnistaminen ja motivoiminen aloitetaan yhteisen haasteen ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa määritellään kumppanien valintakriteerit, arvioidaan mahdolliset kumppanit ja varmistetaan yhteisten hyötyjen tavoittelu. Seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä vasta, kun oikeanlainen verkosto on kasassa. Toisessa vaiheessa muodostetaan verkoston yhteinen tavoite, toimintatavat, johtaminen ja solmitaan mahdollisia sopimuksia. Sovitaan siis yhdessä verkoston pelisäännöt ja luodaan verkostolle strategia. Tässä vaiheessa voidaan päivittää verkoston jäsenistöä eli karsia tai lisätä jäseniä riippuen siitä, miten jäsenet vastaavat verkoston tavoitteita. Vaihe kaksi vastaa yksinkertaisesti kysymykseen, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään. Kolmas vaihe koostuu itse toteuttamisesta. Tässä vaiheessa verkosto toteuttaa strategiaa ennalta määritettyjen toimenpiteiden mukaisesti. Toiminnan seuranta ja arviointi on tärkeää, jotta tiedetään, missä mennään, ja miten toimintaa tulee kehittää. Viimeinen, neljäs vaihe kuvastaa osaamisen levittämistä laajemmalle ver-

kostoihin. Parhaita toimintatapoja pyritään levittämään laajempaan kokonaisuuteen niin sannotuihin verkostojen verkostoihin. (Hakanen ym. 2007, 105,158; Järvensivu ym. 2010, 19.)

Verkostot ovat luonteeltaan dynaamisia eli jatkuvan muutoksen keskiössä, joten edellä kuvattu verkostoitumisprosessi harvoin etenee juuri näiden vaiheiden kautta. Malli havainnollistaa kumminkin, millaisia haasteita verkoston rakentamisessa voi tulla eteen ja millaisilla toimenpiteillä niistä voidaan selviytyä. Edellä kuvattu malli kuvastaa parhaiten uuden verkoston luomisprosessia, jonkin uuden haasteen tai tarpeen ratkaisemiseksi. (Järvensivu ym. 2010, 19.)

3.2 Verkostojen johtamiskeinoja

Kuten edellisessä luvussa on mainittu, liiketoimintaverkostoissa toimiminen vaatii monien toimijoiden intressien yhteensovittamista. Kasvaneet ja lisääntyneet verkostot ovat muuttaneet liiketoiminnan johtamisen haasteita ja keinoja. Yhteistoiminta on saanut erilaisia muotoja kuten alihankintaverkkoja, kehitysyhteisöjä ja alliansseja. Tämä on seurausta siitä, että yritykset ovat keskittyneet yhä erikoistuneempiin ydintoimintoihinsa ja suuntautuneet kasvavassa määrin hyödyntämään toisten yritysten resursseja ja kyvykkyyksiä (Wernefelt 1984, 178-180). Toimintatapojen muutoksen ohella verkostojohdamiseen liittyvät kyvykkyydet ovat nousseet yritysten keskeisiksi menestystekijöiksi. Dyer ja Nobeoka (2000, 345-367) sanovat, että verkostoituneen yhteistoiminnan johtamisessa käytetään uudenlaisia johtamistapoja. Näitä ovat esimerkiksi yritysten välisen tiedonjaon kehittäminen, rutiinien kehittäminen, riittävän liiketoimintasuhteisiin investoimisen tason määrittäminen, kumppanuuksien kehittämiseen liittyvien muutosten toimeenpaneminen sekä erilaisten yhteistyökumppanien odotusten ymmärtäminen ja niiden huomioonottaminen. Brito ja Roseira (2005, 55-63) toteavat verkostojohdamisen keinoja olevan vaikuttaminen, integrointi ja koordinointi. Kulmala ym. (2009, 157) lisäävät vielä näihin keinoihin ohjauksen. Nämä ovat keinoja, joita voidaan käyttää verkoston johtamiseen.

Johtamisen verkostoissa voidaan yksinkertaistaen sanoa olevan vaikuttamista toisiin verkostoissa toimijoihin. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka yksittäinen toimija, esimerkiksi verkoston veturiyritys motivoi, aktivoi ja ohjailee muita toimijoita kohti verkostolle määritettyjä tavoitteita. Suurin ongelma koskee juuri yksittäisen toimijan mahdollisuuksia vaikuttaa muihin, koska laillinen oikeus usein puuttuu. Toinen ongelma on tasapainoilla yksittäisen vaikuttajan omien tavoitteiden ja verkoston tavoitteiden välillä. Verkostolle luodaan aina yhteiset tavoitteet, jotka toimivat ensisijaisena ohjenuorana vaikuttamiselle. Kaikilla toimijoilla on omat tavoitteensa ja odotuksensa verkostoa kohtaan ja yhteistoiminta luo mahdollisuuden yksittäiselle toimijalle oman edun tavoitteluun ja halun vaikuttaa toisiin toimijoihin edistääkseen näitä omia tavoitteita. Keskeisimmät vaikuttamisen keinot koskevat informointia, viestintää,

suostuttelua ja vakuuttelua. Kommunikoinnin ja vaikuttamisen määrää sekä syvyyttä, joilla toisiin pyritään vaikuttamaan, kutsutaan taas vaikuttamisen asteeksi. Vaikuttamisen aste vaihtelee esimerkiksi siinä tapauksessa, minkälainen rooli vaikuttajalla on. Veturiyrittäjä on usein suurempi vaikutuksen mahdollisuus verkoston toimijoihin kuin yksittäisellä jäsenyrityksellä. (Kulmala ym. 2009, 157.)

Vaikuttamisen ohella verkostojohdaminen on eri toimijoiden resurssien integrointia. Tärkeintä tämä on verkostoissa, joissa tuotetaan tuote- tai palveluratkaisuja yhteistyössä. Integroinnilla pyritään verkoston toimijoiden päällekkäisten toimintojen yhdistämiseen strategian, toimintamallien ja käytännön tasolla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toimijoiden kyvykkyyksien, tietotaidon, tuotteiden ja palveluiden järjestelmällistä yhdistämistä. Keskeisin idea tässä arvotoimintojen yhdistämisessä on, että yhden toimijan tuotos toimii verkoston toisen toimijan panoksena. Edellä mainitusta näkökulmasta katsoen integrointi on perinteisen toimittajaketjun johtamisen ja toimintalogiikkaa koskevan ajattelun keskiössä. Yksittäisen toimijan tuotos voi joissakin tapauksissa liittyä osaksi suurempaa kokonaisuutta, jolloin puhutaan useiden toimijoiden yhdessä tuottamasta verkostoituneesta tarjoomasta. (Kulmala ym. 2009, 157.)

Koordinointi liittyy resurssien ja arvotoimintojen johtamiseen. Verkoston toimijoiden välisiä arvotoimintoja on tärkeä koordinoita, jotta verkosto voi toimia tehokkaasti. Koordinoinnin painopisteet ovat arvotoimintojen synkronoinnissa ja resurssien optimoinnissa. Verkostoissa, joissa toiminnallinen tehokkuus on verkoston ajurina, koordinointi toimii parhaana apurina verkoston tavoitteiden saavuttamisessa. Pitkän aikavälin tehokkuutta hakevissa verkostoissa puolestaan projektien valinta ja sopivimpien resurssien kohdistaminen näihin projekteihin on keskiössä. Tehokas koordinointi näkyy käytännössä siinä, että mikrotasolla saadut kokemukset ja parhaat toimintatavat kyetään siirtämään makrotasolle koko verkoston käyttöön. Koordinointi voi olla keskitetty yhdelle toimijalle tai se voi olla hajautettu useamman toimijan kesken, riippuen verkoston rakenteesta ja monimutkaisuudesta. (Kulmala ym. 2009, 158.)

Viimeisimpänä verkostojohdamisen keinona on verkoston ohjaus. Ohjauksella tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, että minkä verran yksittäinen toimija pystyy seuraamaan ja ohjaamaan verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoja. Se voi olla osittaista tai kokonaisvaltaista. Silloin, kun yksi toimija kykenee ohjaamaan laaja-alaisesti muiden toimijoiden arvotoimintoja, puhutaan kokonaisvaltaisesti ohjauksesta. Tällöin muiden toimijoiden arvotoiminnot ovat riippuvaisia ohjaajan arvotoiminnoista. Barney (1991, 116-117) toteaa yksittäisen toimijan mahdollisuuksien vaikuttaa muihin toimijoihin olevan kiinni niin sanotuista VRIN-resursseista. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista, jotka tarkoittavat suomeksi arvokasta, harvinaista, epätäydellisesti jäljiteltäviä ja vaikeasti korvattavia. Nämä resurssit viittaavat valta-voimasuhteisiin. Jos yritys omaa tällaiset resurssit, sillä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa muihin toimijoihin. Osittaisella ohjauksella taas tarkoitetaan toimijan pienemmästä merkityk-

sestä eli muiden toimijoiden vähäisemmästä resurssiriippuvuudesta aiheutuvaan kykyyn ohjata muita toimijoita. Ohjauksen aste vaihtelee edellä mainituiden ohella siitä, mitkä tavoitteet verkostolle on asetettu. Jos verkosto tavoittelee esimerkiksi tehokkuutta, yksittäisellä toimijalla voi olla huomattavasti enemmän valtaa ohjata muiden arvotoimintoja. Innovaatioverkostoissa, jotka tähtäävät uuteen liiketoimintaan, ohjaus voi olla tasaisemmin jakautunut, sillä uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä tarvittava osaaminen ja tietoa on hajautunut useammalle toimijalle. Ohjauksen yksi tärkeimmistä osista on seuranta, joka on arvotoimintojen sujuvuuden arviointia ja mittaamista, joka edelleen tukee verkoston tavoitteita. Ohjauksen taustalla saattaa olla toisaalta tarve suojautua verkoston ulkopuolisilta uhilta. (Kulmala ym. 2009, 158-159.)

3.3 Verkostojohtamisen mallit

Verkostot ovat sen verran moninaisia, että yksinkertaisen verkostojohtamisen mallin kuvaaminen on erittäin haastavaa. Suurta allianssia johdetaan täysin eri tavalla, kuin muutaman yrityksen kehittämisrengasta. Yksi ja sama johtamismalli ei siis sovi kaikkiin verkostoihin. Eri-tyyppisiin verkostoihin on tästä syystä kehitelty erilaisia johtamismalleja. Toiset tutkijat, kuten Ford ja Håkansson (2002, 133-139) taas toteavat, ettei verkostoja voida johtaa, koska ne ovat autonomisten toimijoiden muodostamia vapaaehtoisia järjestelmiä. Verkoston muiden yritysten toimenpiteet vaikuttavat yksittäisen yrityksen toimintaan ja näin ollen rajoittavat niiden resurssien käyttöä. Tämän näkökulman mukaan yksittäisiä verkostosuhteita voidaan johtaa, mutta kokonaista verkostoa ei. Perusteena tälle on se, että yksittäisen toimijan johtamana verkosto ei olisi enää verkosto vaan hierarkia. (Kulmala ym. 2009, 166.)

Toisaalta toiset tutkijat ovat esitelleet omia verkostojohtamisen tapoja ja tehneet niistä verkostojohtamismalleja. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu kaksi erilaista verkostojohtamismallia. Möller, Rajala ja Svahn (2004, 13) jaottelevat verkostojohtamisen perusliiketoimintaverkkojen johtamiseen, liiketoimintaa uudistavien verkkojen johtamiseen ja uutta liiketoimintaa kehittävien verkkojen johtamiseen. Opinnäytetyössä kuvataan näistä ensimmäinen malli eli perusliiketoimintaverkkojen johtaminen. Ollus ym. (1999, 80) kuvaavat strategisen verkoston johtamisen mallin.

3.3.1 Perusliiketoimintaverkkojen johtaminen

Tämä luku käsittelee perusliiketoimintaverkkojen rakentamista ja johtamista lähinnä ydinyrityksen eli veturiyrityksen näkökulmasta. Perusliiketoimintaverkoille on tavanomaista, että ne rakennetaan tunnetuille arvotoiminnoille ja ne perustuvat yksilöityyn teknologiaan. Perusliiketoimintaverkkoja rakentavat tunnetut yritykset niille aloille, jotka ovat kehittyneitä ja vakaita. Tällaista tapahtuu esimerkiksi autoteollisuudessa, huonekalujen valmistuksessa ja

markkinoinnissa ja pc-valmistuksessa ja -markkinoinnissa. Perusliiketoimintaverkkojen luominen voidaan jaotella kahteen päätyyppiin, jotka eroavat toisistaan strategisten tavoitteiden ja vaatimusten osalta. Ensimmäinen tyyppi on kysyntälähtöisen arvoverkon rakentaminen asiakas-toimittaja-ketjua tehostamalla. Tällaista tyyppiä edustaa esimerkiksi Puustellin keittiökalusteverkko. Toinen tyyppi on alalle kehitettävät arvojärjestelmäinnovaatiot, joissa alan perinteinen arvontuottamisjärjestelmä organisoidaan uudelleen verkon avulla. Tätä ovat hyödyntäneet esimerkiksi Amazon.com ja IKEA. Liiketoimintaverkkoa rakentaessa sille täytyy siis aina löytyä jonkinlainen tavoite ja tarkoitus. Perusliiketoimintaverkon ydintavoitteina on useimmiten toiminnallisen tehokkuuden parantaminen ja asiakkaiden näkökulmasta kilpailukykyisemmän tarjooman kehittäminen. Toiminnallisen tehokkuuden parantaminen perustuu sisäiseen tehokkuuteen, kun taas tarjooman kehittäminen ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa sitä, miten kustannustehokkaasti yritys hoitaa arvotoimintonsa (panos-tuotos-suhde) ja ulkoinen tehokkuus sitä, miten tehokkaasti yritys pystyy toimimaan suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin eli pystyykö se tuottamaan paremman tuotteen tai asiakaspalvelun kuin kilpailija. Perusliiketoimintaverkossa on kyse käytännössä tarkasti yksilöidyn kysyntä-toimitus-verkon rakentamisesta ja koordinoitusta johtamisesta. Perusliiketoimintaverkossa kukin jäsen on erikoistunut vain omaan ydinosaamiseensa, jonka avulla voidaan saavuttaa seuraavia hyötyjä:

- kustannusten lasku
- laadun parantuminen
- nopeuden lisääntyminen
- toimitusvarmuuden parantuminen
- joustavuuden lisääntyminen.

Edellä mainittujen hyötyjen saavuttaminen merkitsee samalla asiakaskilpailukykyyn parantamista, sillä tuotteen tai palvelun laatu kasvaa ja toimitusvarmuus paranee nopeudesta huolimatta. (Möller ym. 2004, 41-45.)

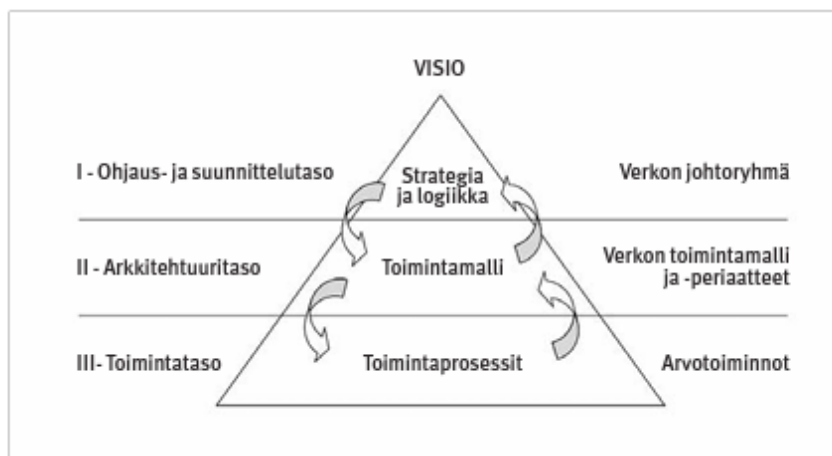
Möller ym. (2004, 56) toteavat perusliiketoimintaverkkojen rakentamisen olevat pitkä prosessi, joka kestää usean vuoden. Tästä syystä rakentaminen kannattaa suorittaa useana erillisenä kehittämisprojektina, jolloin verkoston rakentaminen kaadu siihen, että yritetään tehdä liian monta asiaa samaan aikaan. Perusliiketoimintaverkon rakentaminen voidaan havainnollistaa nelivaiheisena prosessina, joka on kuvattu seuraavassa kuvassa (kuva 3).



Kuva 3. Verkostoitumisprosessi (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 18).

Perusliiketoimintaverkon rakentaminen alkaa alan arvojärjestelmänalyysin suorittamisella. Siinä tutkitaan, millaisia arvotoimintoja tarvitaan tarjoamaan tuottamiseen peruskomponenttien valmistuksesta loppuasiakkaiden palveluun. Analyysin tärkein tavoite on tunnistaa tehostuskohteet tai selvittää, miten voidaan tuottaa aiempaa kilpailukykyisempi asiakastarjoama. Analyysin avulla voidaan selvittää, mitkä toiminnot ovat kriittisiä, mitä voidaan poistaa, lisätä tai integroida, ja mitkä yritykset ovat ohitettavissa tai syrjäytettävissä. Toisessa vaiheessa täsmennetään verkon tavoitteet ja rakenne. Rakenne koostuu verkon leveydestä ja syvyydestä. Leveys muodostuu siitä, kuinka moneen toimialaan verkon toiminta ulottuu ja syvyys siitä, kuinka monta eritasoisia toimittajaa verkko vaatii vertikaalisessa suunnassa. Arvojärjestelmännovaatiot näkyvät usein verkoston syvyydessä tapahtuvissa muutoksissa kuten turhien toimittajien poistamisena. Verkon tarvittava laajuus riippuu sille asetettavista tavoitteista ja arvojärjestelmän rakenteen uudistamisideoista. Tässä vaiheessa selvitetään verkon rakenteen ohella omat voimavarat ja kyvykkyydet. Verkon arvotoiminnot selvitetään ja etsitään niille sopivat toteuttajat. Kolmas vaihe keskittyy verkon kumppaneiden valintaan ja liikeidean täsmentämiseen. Veturiyrityksen nykyiset toimittajat ja yhteistyökumppanit luovat luonnollisesti perustan verkon kumppanuusvalinnoille. Valintoja ennen kannattaa laatia verkon liiketoimintasuunnitelma, johon on eritelty mahdollisten kumppaneiden tehtävät ja vastuut, sekä arvioitu liiketoiminnan volyymi. Verkostomainen liiketoiminta vaatii yritykseltä melko paljon, joten kumppaneille tulisi selvittää mahdollisimman tarkasti, mitä siltä vaaditaan. Lopulta oikeiden kumppaneiden löytymisen jälkeen verkon toimijat on saatu kasaan. (Möller ym. 57-65.)

Perusliiketoiminnan rakentamisen viimeinen vaihe on verkon organisointi ja johtamismalli. Jotta toiminta olisi tuloksellista, sitä täytyy organisoida ja johtaa. Seuraava kuva (kuva 4) selvittää verkon toiminnan organisointia ja johtamista.



Kuva 4. Perusliiketoimintaverkon johtaminen ja organisointi (Möller ym. 2004, 66).

Ylimmäntason eli ohjaus- ja suunnittelutason muodostaa verkon johtoryhmä. Ylimmällä tasolla päätetään verkon toisen tason muodostamasta johtamismallista. Toisen tason muodostavat verkon toimintamallit ja -periaatteet. Alimman eli toimintatason muodostavat verkon toimintaprosesseista koostuvat arvotoiminnot. Toimintatason päälinjat päätetään verkon johtoryhmässä. Verkon johtamismallin luomista ohjaa kaksi liiketoiminnan harjoittamisen peruslinjaa, jotka määrittelevät kuinka paljon vastuuta tulee keskittää ja sitä vastoin hajauttaa. Toisin sanoen, mitä verkon arvotoimintoja on mielekästä johtaa, ja minkä osalta johtaminen on parasta hajauttaa. Keskittämistä tukee tehokkuuden tavoittelu, mikä usein edellyttää yritysten välisten tieto- ja materiaalivirtojen koordinoitua ja kontrolloitua. Liian vahva keskittäminen kumminkin vesittää verkostomaisen toiminnan ydinhyödyt eli osaamisen lisääntymisen ja kehittämisen sekä joustavuuden, sillä verkosto muuttuu hierarkiaksi yhden yrityksen hallitessa kaikkea. Vastuiden ollessa hajautetut verkon jäsenyritykset pääsevät mukaan päätöksentekoon ja näin ollen motivoituvat enemmän verkostoa kohtaan ja kehittävät arvotoimintojaan. (Möller ym. 2004, 65.)

Verkostolle tulisi edellä mainittuun pohjautuen siis muodostaa johtamismalli, joka yhdistäisi keskityksen ja hajautuksen hyödyt. Malli voisi pohjautua seuraaviin neljään näkökulmaan:

- verkon toiminnallinen tehokkuus; keskitetty ja kysyntävetoinen liiketoiminnan ohjaus
- integraatiovastuun hajautusmahdollisuus; verkko voisi hajauttaa tiettyjen arvotoimintojen osalta koordinoituvastuun valituille integraattoriyrityksille
- ohjattu kehitysvastuu; verkon keskeisillä kumppaneilla olisi vastuu kehittää omatoimisesti arvotoimintojaan ottaen huomioon kumminkin verkon tavoitteet
- osallistuva johtaminen; johtoryhmän koostaminen verkon tärkeimmistä kumppaneista. Operatiivinen johtaminen ei kuuluisi tälle ryhmälle, vaan verkon tulevaisuuden toimintaperiaatteiden laatiminen.

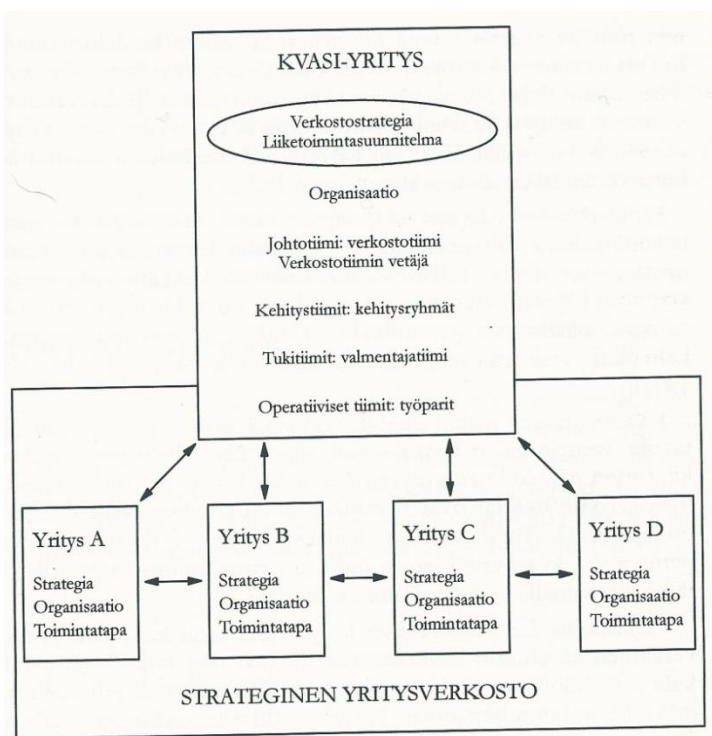
Perusliiketoimintaverkolle sopii parhaiten veturiyrittäjien vetämä monenkeskinen johtoryhmä, joka koostuu verkon toiminnan ja kehittämisen kannalta tärkeimmistä yrityksistä. Organisointi verkoissa pohjautuu luottamukseen ja sopimuksiin. Verkon osapuolille tulee määritellä tarkasti vastuut ja oikeudet, jotka määräytyvät pitkälti verkon toiminta- ja ansaintalogiikan pohjalta. Liiketoimintaverkon yhteistyö on kumminkin niin monitahoista, että vain toiminnan peruspuutteita kannattaa ohjata ja varmistaa sopimuksin. Toimivissa verkoissa suurin osa kehittämisestä ja ongelmanratkaisusta pystytään hoitamaan luottamuksen ja kommunikoinnin kautta. (Möller ym. 2004, 66-68.)

Perusliiketoimintaverkon tehokkuuden maksimointi vaatii edellä mainituiden toimenpiteiden ohella vielä verkon yritysten liiketoimintaprosessien tarkkaa kuvaamista ja yhteistä kodifiointia. Näin prosessit saadaan läpinäkyviksi, toiminnan tehokkuutta voidaan arvioida ja toiminnan eri osien ajoitus saadaan optimoitua. Jotta tämä olisi mahdollista, verkolle tarvitsee kehittää yhteinen informaatio- ja ohjausjärjestelmä, joka vaatii avoimuutta ja luottamusta. Verkon toiminnanohjaus vaatii tietojärjestelmän, johon verkon yritysten arvotoiminnot ovat yhdistetty. Kysyntävetoisuus on keskeistä. Möller ym. (2004, 69) kuvaavat toiminnanohjauksen tapahtuvan kysyntä-toimitus-verkossa näin ”Verkon ensimmäiset ohjausimpulssit tulevat yleensä kahta tai kolmea reittiä: suoraan yritysasiakkailta, asiakaskontaktin omaavilta kanavayrityksiltä joko tilauksina tai myyntitapahtumien ilmoituksina, ja ydinyrittäjien kysyntäenusteina. Ne siirtyvät suoraan eri komponenttien valmistajille, joiden kapasiteetti- ja toimitusvalmius näkyy reaaliaikaisena sekä ydinyrittäjällä että verkon jäsenillä olevissa asiakaspalvelukanavissa. Jos tilaus koskee tuotetta, joka edellyttää asennuspalvelua, asiakaspalveluyritys varaa palvelun sovituksi toimituspäiväksi”. Luonnos on toki yksinkertaistettu, mutta se havainnollistaa miten tärkeää arvotoimintojen kodifiointi on. Verkon kaikkien yritysten tilaus-toimitus-prosessit tulee olla kuvattuna ja tietojärjestelmissä, jotta yhteistä palvelutarjoamaa voidaan hyödyntää. Toinen yhtä tärkeä seikka on kysyntään vaikuttaminen ja kehittäminen. Kysynnän kehittämiseen ja vaikuttamiseen vaikuttaa verkon tarjoama ja veturiyrittäjien brandi ja kilpailukyky. (Möller ym. 2004, 69.)

3.3.2 Strategisen verkoston johtamisen malli

Ollus ym. (1999, 81-82) toteavat strategisen verkostoyhteistyön tarjoavan vastapainon paljon tutkitulle alihankintayhteistyölle ja partneriyhteistyölle. Strateginen verkostoyhteistyö on näitä monitahoisempaa. Tässä mallissa strategista verkostoyhteistyötä kuvaillaan eräänlaisen yhteistyöyrittäjien, kvasi-yrittäjien kantilta. Kvasi-yrittäjien pohjalta tarkastellaan yritysverkoston johtamismallia ja sen tasoja. Käytännössä yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen vaativat useita monivaiheisia prosesseja. Lopuksi verkostoitumisen kehitysmekanismeja tutkitaan yritysverkoston johtamisen kehitysmallin kautta.

Lamming (1993) tutkii päämiehen ja osatoimittajan keskinäistä yhteistyötä strategisena ja teknisenä yhteistoimintana. Yhteistyöketjun johtaminen ja hallinnointi vaatii kumpiakin osapuolia näkemään yhteistyösuhde niin sanottuna kvasi-yrityksenä. Kvasi-yrityksellä on omat organisaatorakenteet ja tavoitteet, kommunikaatiomenetelmät ja oma kulttuuri, mikä merkitsee sitä, että molempien yritysten tulee siirtää resursseja oman yrityksen ulkopuolelle. Kvasi-yritys käyttää näitä resursseja toiminnan kehittämiseen. Kvasi-yrityksen päätavoitteena on toimintojen tarkoituksenmukaistaminen ja tuottaa arvonlisäystä mahdollisimman vähillä kustannuksilla. Tämä näkökulma vahvistaa osaltaan yhteistyön tunnistamista oppimisstrategiana. Ollus ym. (1999,82) toteavat, että tällaista kvasi-yritystä voidaan käyttää hyvin strategiseen yritysverkostoonkin, missä yritysten välinen yhteistyö on monitahoista. Strategisella yritysverkostolla voi olla tietty yhteistyömuoto, kvasi-yritys, joka toteuttaa omaa toimintaperiaatettaan. Alla olevassa kuvassa (kuva 5) on havainnollistettu strategisen verkoston kvasi-yritystä.



Kuva 5. Strategisen verkoston kvasi-yritys (Ollus ym. 1999,83).

Strategisessa yritysverkostossa joukko yrityksiä toimii tiiviisti yhteydessä toimiinsa sovituiden periaatteiden mukaisesti. Jokaisella yrityksellä on tämän lisäksi oma strategiansa, organisaationsa ja toimintatapansa. Kuviossa Yritys A:lla voi olla keskeisempi asema verkostossa kuin muilla, koska esimerkiksi asiakassuhteet tai lopputuotteet kulkevat sen kautta. Strategisen yritysverkoston uusi piirre on se, että yhteistyön muovautuminen nähdään kvasi-yrityksestä katsoen. Tässä mallissa kvasi-yrityksellä on oma organisaatio ja strategia eli verkostostrategia. Kvasi-yrityksen liiketoimintasuunnitelma tehdään niistä tuotteista, joita yritysverkosto

toimittaa asiakkailleen. Näin liiketoiminnan kehittäminen ja uusien markkinoiden luominen on mahdollista. (Ollus ym. 1999, 83.)

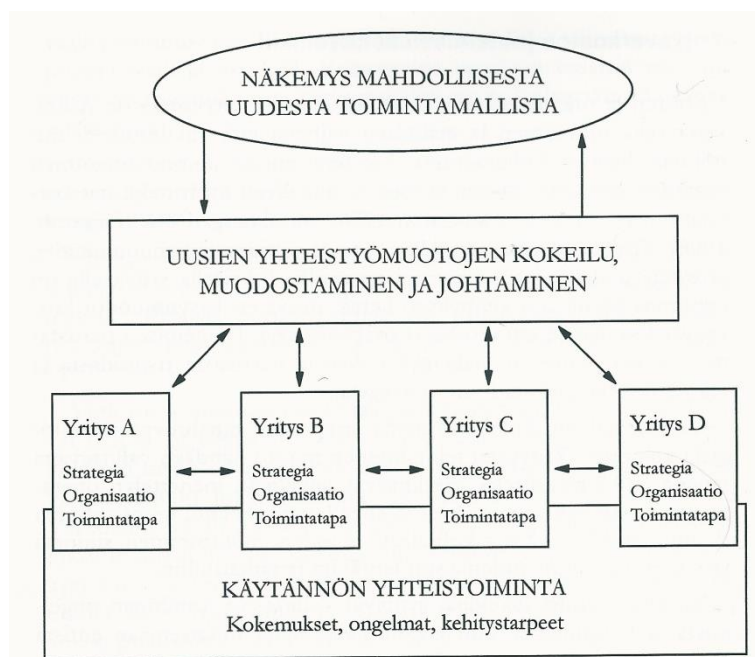
Itse kvasi-yritys koostuu neljästä eri tasosta. Ylimpänä on johtotiimi. Hyötyläinen ja Kuivanen (1997, 61) suosittelevat verkostoyhteistyön johtotiimin eli verkostotiimin ratkovan vain yhteistyön ja kehittämistoiminnan periaatteita, sillä yksittäisten ja pienen ongelman ratkominen suuressa ryhmässä on osoittautunut hankalaksi. Verkostotiimin alaisuudessa voi toimia verkostotiimin vetäjä, joko päätoimisena tai osa-aikaisena. Jos vetäjä päätetään palkata, sen kustannukset jaetaan tilannekohtaisesti verkoston jäsenten kesken. Toisella tasolla kvasi-yrityksessä toimii kehitystiimit. Kehitystiimien tehtävänä on erilaisten verkostoa koskevien kehityshankkeiden suunnittelu ja toteuttaminen. Operatiivisella tasolla kvasi-yrityksellä on käytössään operatiiviset tiimit ja valmentajatiimi. Valmentajatiimit toimivat operatiivisten tiimien tukena ja verkostotoiminnan tukena. Tällaisella kokoonpanolla kvasi-yritys jäsentää strategisen verkoston toimintaa ja avaa uusia näkökulmia kehittämiseen liittyvien ongelmien ratkomiseen. Verkostotoiminta mahdollistaa yritysten ja johtajien irtautumisen omista raameistaan. (Ollus ym. 1999, 84.)

Yritysverkoston hallinta perustuu kvasi-yrityksessä eräänlaiseen johtamiskolmioon. Mallissa erotetaan yritysverkoston hallinnassa ja johtamisessa kolme tasoa, jotka ovat: verkoston strateginen johtaminen, verkostoyhteistyön organisaatio ja toimintatapa verkostossa. Kaikki tason ovat yhteydessä toisiinsa eli verkostoitumista tapahtuu kaikilla toiminnan tasoilla. Johdon työnä on organisoida toimintaa niin, että verkoston jokaisen yrityksen resurssit saadaan osallistumaan verkostoitumiseen ja sen kehittämiseen. Tavoitteena verkostoitumisessa yleisesti on verkoston jäsenten ydinosoamisten hyödyntäminen ja päällekkäisyyksien poistaminen. Jotta verkosto voi tarjota asiakkailleen mahdollisimman kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja, sen tulisi koostua mahdollisimman erilaisista ydinosoamisista. Strategian rakentaminen verkostolle kuuluu johtotiimin tehtäviin yhdessä verkoston jäsenien kanssa. Strategia muodostuu monenkeskisten toimintojen kautta ja tuloksena on verkostostrategia. Tavoitteet, jotka strategia-prosessissa ja käytännön yhteistyössä muotoutuvat koskevat yleensä asiakasprosessia ja toiminnan tehostamista. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyyden lisääminen, laadukkaat tuotteet tai tuotekehitysyhteistyö. Yritysten välinen yhteistyö verkostossa vaatii rakenteita, joiden kautta yritykset puiden verkoston asioita ja jatkuvasti kehittää sitä. Tällaisia verkostoyhteistyön organisaatioita ovat esimerkiksi kuvassa 7 olevat verkostotiimit ja kehitystiimit.

Verkoston ideana, kuten mainittukin, on tuottaa kustannushyötyjä, joten verkoston toiminta edellyttää toimintatapoja, jotka mahdollistavat tehokkuuden. Tämä on saavutettavissa esimerkiksi erilaisilla työpari-ratkaisuilla, jotka huolehtivat jokapäiväisestä yhteistyöstä. Verkoston toimintatapojen luominen ja kehittäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ennen, kuin ver-

koston jäsenyritysten omat toimintatavat on kunnossa. Yritykset joutuvat uudistumaan ja niihin voidaan esimerkiksi perustaa erilaisia tiimejä ja soluja, jotka hoitavat yhteistoimintaa. Solut muodostavat yhdessä työpareja. Kuhunkin yritykseen perustettavat solut kommunikoivat keskenään ja tekevät verkoston operatiivisen työn. Näin vältetään turhalta byrokratialta, kun kaikkien asioiden ei tarvitse kulkea johtajien tai väliportaiden kautta. Jokaisessa solussa toimii valmentaja, joka tukee tarvittaessa vaikeissa tilanteissa. Verkoston toimintatavoissa lähtökohtana tulee olla kaikilla tasoilla vapaus innovoida uusia toimintamalleja ja menetelmiä, jotta verkosto pysyy liikkeessä eikä jämähä paikoilleen. Johtaminen näkyy tässä sillä tavoin, että parhaat käytännöt saadaan levitettyä laajemmalle verkostoon. (Hyötyläinen & Kuivanen 1997,77; Ollus ym. 1999, 86.)

Newman, Romanelli ja Tushman (1989, 593) toteavat, että talouden jatkuvat toimintamuotojen muutokset edellyttävät erilaisia organisaatioita, strategioita ja johtamistapoja. Johtamisen keskeisenä haasteena on havaita, milloin on siirrytty seuraavaan vaiheeseen ja päätöksen teon ehdot ovat muuttuneet. Kun nämä on havaittu, on kyettävä toteuttamaan uuden vaiheen vaatima johtamistavan, organisaation ja toimintakulttuurin syvälinen muutos. Tämä malli voidaan ulottaa koskettamaan yritysverkostoja ja niiden johtamista. Ollus ym. (1999, 88) ovat luoneet verkostajohtamisen kehitysmallin edellä mainitun pohjalta (kuva 6).



Kuva 6. Verkostajohtamisen kehitysmalli (Ollus ym. 1999, 88).

Kuviossa yritykset toimivat yhteistyössä keskenään ja muodostavat verkoston. Yritys A voidaan katsoa olevan verkostossa ratkaisevassa roolissa. Se voi olla esimerkiksi päämies, jonka alihankkijoita tai osatoimittajia muut ovat. Kuviossa yritykset kokeilevat ja muodostavat uusia yhteistyömuotoja, joiden motiivina on yleensä kaksi päätekijää. Ensimmäinen on käytännön yhteistyössä esiin tulleet kokemukset, havaitut ongelmat ja kehitystarpeet. Toinen on näke-

mys uudesta toimintamallista. Uusien toimintatapojen ja kehityskohteiden luomisessa tarvitaan näitä molempia. Välittävänä tekijänä toimii uuden yhteistyömuodon kokeileminen ja muodostaminen. Verkostomainen toiminta elää kokoajan ja on jatkuvasti muutoksen edessä. Tämä malli kuvastaa sitä, että aina kehitystarpeiden tai ongelmien edetessä käydään sama sykli läpi uudelleen ja uudelleen.

4 ResLog-hanke

ResLog-hankkeen perusideana on logistiikka-alueiden kehittäminen resurssitehokkuuden avulla. Logistiikka-alueiden kehittäminen tapahtuu alueilla toimivien organisaatioiden yhteistyötä kasvattamalla ja saavuttaen erilaisia hyötyjä. Hyödyt voivat olla taloudellisia, ekologistia, osaamisen kehittymistä tai kilpailukyyn kasvua. Logistiikka-alueet jo itsessään lisäävät siellä toimivien yritysten kilpailukykyä esimerkiksi olemalla liikennevirtojen solmukohtana, paikallisten synergiaetujen kautta ja muilla mahdollisilla kerrannaisvaikutuksilla, kuten yhteisen oppimisen tai innovaatioiden kautta. ResLog-hankkeen tavoitteena on tuoda nämä hyödyt yrityksille paremmin ilmi ja auttaa yrityksiä saavuttamaan ne yhteistyömallien avulla. Hankkeen toteutusalueiksi on valittu Ilvesvuoren logistiikka-alue Nurmijärvellä ja Sahanmäen logistiikka-alue Hyvinkäällä. Hankkeen toteutusaika on 1.11.2013-15.9.2014 eli noin kymmenen ja puoli kuukautta. Tässä ajassa tavoitteena on rakentaa alueilla toimiville organisaatioille resurssitehokas yhteistyömalli logistiikkatoimintojen toteuttamiseksi. Kun malli on saatu rakennettua, sitä testataan käytännön tasolla kuinka se toimii. Käytännössä nämä yhteistyömallit voivat tarkoittaa yritysten yhdessä tekemiä yhteishankintoja tai yritysten käytössä olevien resurssien jakamista. Tällaisia resursseja voivat olla esimerkiksi koneet ja laitteet, henkilöstö tai toimitilat. ResLog-hankkeen toteutuksesta vastaavat Teknologiakeskus TechVilla Oy, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy ja Suomen ympäristöopisto SYKLI Oy. (Lahtinen 2013a; Lahtinen & Siven 2013.)

Hanke alkoi aloituskokouksella 4.11.2013, jossa käydään suunnitelmat läpi ja varmistetaan ne. Hankkeen aikana tullaan järjestämään useita työkokouksia toteuttajien kesken, joissa seurataan muun muassa hankkeen etenemistä ja seuraavia toimenpiteitä. Seuraava vaihe aloituskokouksen jälkeen on taustatietojen kerääminen eli kohdealueet varmistetaan ja yhteystiedot alueen organisaatioista kerätään. Viikolla 49 alueiden organisaatioille ja sidosryhmille lähetetään tiedote toimijoiden aktivoimiseksi ja tietoisuuden lisäämiseksi. Viikoilla kolme ja neljä järjestetään työpajat sekä Ilvesvuorella että Sahanmäessä. Työpajoissa alueen organisaatiot kerääntyvät yhteen ja yhdessä toteuttajien kanssa pohditaan yhteistyömahdollisuuksia ja alueen organisaatioiden yleistä mielialaa yhteistyöhön. Työpajoissa selvitetään, mitkä ovat ne asiat, joita organisaatiot haluavat hankkeessa viettävän eteenpäin. Viikolla neljä organisaatioille vielä lähetetään sähköinen kysely (liite 1), jolla kerätään aineisto hankkeen eteenpäin

viemiseksi. Tätä edellä mainittua kyselyä ja sen tuloksia käytetään myöhemmin tämän opin-
näytetyön case-osuuden analyysin perustana. Viikolla yhdeksän alueiden organisaatioita lähes-
tytään välitiedotteella, jossa raportoidaan saatuja tutkimustuloksia ja suunniteltuja toimenpi-
teitä. Seuraavalla viikolla aloitetaan neuvottelut palveluiden tarjoajien kanssa ja lähetetään
tarjouspyynnöt heille. Tarjouspyynnöt voivat koskea esimerkiksi sähkön hankintaa tai kiinteis-
töhuoltopalveluiden hankintaa yhdessä. Seuraavana vuorossa on kuntatapaamiset, joissa kar-
toitetaan kuntien kiinnostus ja mahdollinen kuntien välinen yhteistyö. Viikolla 14 tiedotetaan
alueen organisaatioita alueille saaduista tarjouksista ja etsitään osallistujia sekä toteuttajia.
Tämän jälkeen muutamissa organisaatioissa toteutetaan tehokkuuskävelyt, joissa tutkitaan
kyseisten organisaatioiden tehokkuutta ja pyritään kehittämään sitä. Viikolla 17 käynnistetään
todellinen pilotointi, jossa testataan yhteishankintoja ja resurssien yhteiskäyttöä organisaati-
oiden kesken. Seuraavat vaiheet koskevat pilotoinnin seuranta ja sen onnistumista. Saaduista
tuloksista koostetaan raportit. Tässä vaiheessa on tarkoitus kerätä palveluntarjoajien näkö-
kulmia ja toteuttaa pilotointiin osallistuneiden organisaatioiden asiakastyytyväisyyskysely.
Viikolla 35 hanke järjestää resurssitehokkuus logistiikka-alueilla - seminaarin, jossa jaetaan
hankkeen tulokset organisaatioiden tietouteen. Viikolla 38 hanke päättyy ja loppuraportit
ovat valmiit. (Lahtinen 2013b.)

4.1 Ilvesvuori

Ilvesvuori on Nurmijärven kunnassa sijaitseva suhteellisen uusi teollisuusalue. Ensimmäinen
tontti tälle alueelle myytiin vuonna 2005. Vuonna 2012 (Nurmijärvi 2012) Ilvesvuorella oli
rakennettuna tai valmiiksi kaavoitettuna 40 hehtaaria. Tämän lisäksi Ilvesvuoren eteläiselle
puolelle on tulossa ja osittain tullutkin 50 hehtaaria lisää tilaa. Pohjoispuolelle Ilvesvuoreen
kaavaillaan 60 hehtaaria lisää tilaa yrityksille. Kokonaisuudessaan Ilvesvuorella tulee siis ole-
maan 150 hehtaaria tilaa sen ollessa valmis. Ilvesvuoren valtina teollisuusalueena on sen
keskeinen sijainti logistisesti. Ilvesvuori sijaitsee kolmosmoottoritien ja Hämeenlinnantien
välissä noin 25 minuutin päästä Helsinki-Vantaan lentokentästä ja noin 40 minuutin päästä
Vuosaaren satamasta. Alue on helposti saavutettavissa kaikista ilmansuunnista. Tonttien kaa-
voitus ja mitoitus suoritetaan asiakkaan tarpeen mukaan, joka lisää huomattavasti tonttien
kysyntää. Asiakkaiden ei tarvitse maksaa liian isosta tontista, vaan he saavat juuri sen kokoi-
sen tontin kuin haluavat. (Nurmijärvi 2012.)

Vuonna 2012 Ilvesvuorella toimi 32 yritystä, joissa oli yhteensä 262 työpaikkaa. Yritysten si-
joittumiskriteereinä ovat esimerkiksi työvoiman helppo saatavuus, hyvät liikenneyhteydet,
markkinoiden läheisyys, toimitusketjun toimivuus, maan ja kiinteistöjen saatavuus ja joustava
kaavoitus ja päätöksenteko. Ilvesvuori täyttää nämä kriteerit ja on tästä syystä haluttu alue
yritysten keskuudessa. (Nurmijärvi 2012.)

4.2 Sahanmäki

Sahanmäen teollisuusalue sijaitsee Hyvinkään keskusta pohjoispuolella hyvien kuljetusyhteyksien varrella. Kolmosmoottoritie kulkee läheltä Sahanmäen teollisuusaluetta. Alueella on pitkät perinteet yritystoiminnasta, sillä ensimmäinen yritys alueella oli Ahlgrenin saha, joka toimi vuosina 1908-1909. Alueen nimi juontuu myös kyseisestä yrityksestä (Mustonen 2008).

Vuonna 2010 Sahanmäen teollisuusalueella oli työpaikkoja yhteensä vähän alle 2000. Työpaikkoja on eniten jalostuksen ja palvelujen aloilta. Jalostuksen, joka käsittää esimerkiksi teollisuuden ja rakentamisen alat, osuus työpaikkojen määrästä Sahanmäessä on noin 63 prosenttia ja palvelujen osuus on noin 37 prosenttia. (Hyvinkää 2013.)

Hyvinkää ja sen sijainti mahdollistaa yrityksille pienen kaupungin edut ja metropolialueen mahdollisuudet. Hyvinkäältä matka-aika Helsinki-Vantaan lentokentälle on noin 30 minuuttia ja Helsingin keskustaan noin 50 minuuttia. Valtateiden ja lentokentän lisäksi Hyvinkään läpi kulkee rataverkosto. Näin ollen Hyvinkää tarjoaa hyvät logistiset edellytykset yritysten toimintaan. Sahanmäessä toimivia yrityksiä ovat esimerkiksi Elektroskandia, Reka Kaapeli Oy, Onninen Oy ja Ruukki. Hyvinkää on vakavarainen kaupunki ja siellä panostetaan koulutukseen sekä yritystoiminnan kehittämiseen, joka tekee Hyvinkästä halutun yritysten sijoituspaikan. Elinkeinon kehittämiseen Hyvinkäällä osallistuu esimerkiksi YritysVoimala Oy ja Teknologiakeskus TechVilla Oy. (Hyvinkää 2014.)

5 Case: Ilvesvuori ja Sahanmäki

Seuraavissa luvuissa käydään läpi tämän opinnäytetyön case-osuutta. Ensimmäinen luku kertoo tutkimuksen toteutuksesta ja siihen liittyvistä seikoista. Seuraavissa luvuissa esitellään yrityksille lähetetyn kyselyn tuloksia ja johtopäätöksiä siitä, miten jatkossa yhteistyötä voitaisiin organisoida. Tutkimuksen kohteena on siis Ilvesvuoren yritysalue Nurmijärvellä ja Sahanmäen yritysalue Hyvinkäällä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritykset tekevät yhteistyötä tällä hetkellä alueen muiden yritysten kanssa, ja miten yhteistyötä voitaisiin kehittää ja organisoida. Kyselylomake perustuu kaikkiin ResLog-hankkeen teemoihin, eikä pelkästään yhteistyön organisointiin. Näin ollen kyselyssä on paljon kysymyksiä, jotka eivät liity tiiviisti tämän opinnäytetyön aiheeseen, mutta ovat kriittisiä hankkeen toteutuksen kannalta. Kyselylomakkeen on laatinut ResLog-hanketiimi Laurean lehtori Suvi Sivénin ja Techvilla Oy:n Heikki Lahtisen johdolla. Molemmat henkilöt toimivat ResLog-hankkeessa projektipäällikköinä. Kyselylomake valmistui ennen kuin tämä opinnäytetyöprosessi sai alkunsa, joten tältä osin kysymysten sisältöön opinnäytetyössä ei voitu vaikuttaa, joskaan sille ei ole nähty suurta tarvetta.

Haastattelukysymykset on rakennettu mahdollisimman selkeiksi, jotta vastaajat kokevat kysyttävän asian samalla tavalla. Tällä tavoin parannetaan tutkimuksen ja mittareiden luotettavuutta. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot on muodostettu Likert-asteikon tyyllisesti kuuteen eri vastausvaihtoehtoon. Kuutta vaihtoehtoa on käytetty sen vuoksi, että asteikon keskelle ei jäisi ”ei osaa sanoa” vastausvaihtoehtoa. Kyselyssä on käytetty edellä mainittujen keinojen ohella avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat saavat kertoa oman mielipiteensä kysyttävään asiaan. Tutkimus on rakennettu luotettavasti ja se mittaa niitä asioita, joita halutaan mitattavan. Tutkimuksen aiheesta johtuen, sen ajallista reliaaabeliutta on haastava arvioida. Tulevaisuudessa tehtävä samanlainen kysely saman alueen yrityksille voi tuottaa erilaisia vastauksia johtuen yhteistyön monimuotoisuudesta ja muutoksista.

Puolistrukturoitu kyselylomake lähetettiin yrityksille 28.1. Kyselyn toteutettiin internet-pohjaisesti eli kyselyyn vastaajat saivat sähköpostiinsa linkin, josta pääsi vastaamaan kyselyyn. Tämä tapa on koettu hyväksi, sillä sen avulla tulokset saadaan helposti tulkittavaan muotoon Excel-taulukkoon ja Word-tiedostoon. Ilvesvuoren osalta hankkeeseen kerättyyn yhteystietolistaan saatiin yhteensä 65 yritystä, mutta osalla yrityksistä ei ollut enää toimintaa alueella, ne kuuluivat osaksi toista yritystä tai tarvittavat yhteystiedot puuttuivat. Kysely lähetettiin tästä syystä 53:een Ilvesvuoressa toimivaan yritykseen. Myöhemmin yrityksiä, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn, kontaktoitiin ja aktivoitiin puhelimitse. Ilvesvuoren osalta vastauksia saatiin 19 kpl, mutta neljä yritystä oli vastannut kyselyn toiseen kysymykseen, jossa kysyttiin haluatko vastata Ilvesvuoren yhteistyötä koskevaan kyselyyn, ei. 15 yritystä 53 yrityksestä vastasi kyselyyn ja vastausprosentiksi saatiin 28,3 %. Sahanmäen osalta tilanne meni hieman samalla kaavalla. Yhteystietolistassa oli yhteensä 110 yritystä, mutta kysely saatiin lähtemään 90 yritykseen samoista syistä kuin yllä. Sahanmäenkin yrityksiä aktivoitiin ja kontaktoitiin puhelimitse jälkeinpäin. 90 yrityksestä kyselyyn vastasi 31. Sahanmäen yrityksistä yksi vastasi toiseen kysymykseen ei. Sahanmäen vastausprosentiksi saatiin lopulta 34,4 %. Kokonaisvastausprosentti kyselyyn oli 30, joka on hyvä tällaiselle kyselylle. Kysely oli varsin laaja, 59 kysymystä, mutta tämä on tarpeellista hankkeen kannalta, jotta yritysten tarpeet saatiin kartoitettua kattavasti.

Tutkimuksen luotettavuuteen ovat voineet vaikuttaa organisaatioiden motiivit hanketta kohtaan. Kyselyyn vastanneet organisaatiot ovat suurella todennäköisyydellä kiinnostuneita yhteistyön toteuttamisesta alueilla. Sahanmäen organisaatioille pidettiin työpaja 16.1.2014, jossa käytiin läpi hanketta ja erilaisia yhteistoimintamalleja ja niistä saatavia hyötyjä. Työpa-jassa organisaatioilla oli mahdollisuus tuoda omia mielipiteitään ja ehdotuksia ilmi. Ilvesvuoressa vastaava työpaja pidettiin 21.1.2014. Työpajoilla on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, sillä organisaatiot ovat voineet vastata työpajoissa ilmi tulleiden yhteistyötapojen tai mahdollisuuksien mukaan. Toisaalta molempien alueiden kyselyyn on vastannut myös niitä organisaatioita, jotka eivät ole olleet työpajoissa mukana.

5.1 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa on tarkoituksena selvittää Ilvesvuoren ja Sahanmäen yritysalueiden organisaatioiden tämänhetkistä tilaa yleisesti sekä yhteistyön nykytilaa. Kyselyn ensimmäiset kysymykset koskivat organisaatioiden taustatietoja kuten liikevaihtoa, henkilömäärää ja yrityksen toimialaa. Suurimmat toimialat Ilvesvuoren alueella on tukku- ja vähittäiskaupan ala (31 %) ja teollisuus (19 %). Muut organisaatiot toimivat rakentamisen alalla (13 %), kuljetuksen ja varastoinnin alalla (6 %), majoitus- ja ravitsemisalalla (13 %) sekä informaatio ja viestintä alalla (6 %). Kysymyksessä oli eriteltynä 22 eri toimialaa sekä vastausvaihtoehto toimiala tuntematon. 13 prosenttia Organisaatioista vastasi tämän vaihtoehdon. Ilvesvuorella toimii organisaatioita varsin laajasti eri toimialoilla, mutta tukku- ja vähittäiskaupan ala ja teollisuuden ala ovat suurimpia.

Liikevaihto on eritelty kyselyssä yhdeksään eri luokkaan: alle 0,5 milj. €, 0,5-2 milj. €, 2-5 milj. €, 6-10 milj. €, 11-20 milj. €, 21-50 milj. €, 51-100 milj. €, 101-250 milj. € ja enemmän kuin 250 milj. €. Suurin osa organisaatioista on pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa (73,3 %). Kyselyn perusteella keskisuuria yrityksiä liikevaihdon kannalta on 20 prosenttia Ilvesvuoren yrityksistä. Alueen yrityksistä noin 27 prosenttia on mikroyrityksiä, joiden liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa. Suuryrityksiä, joiden liikevaihto on yli 250 miljoonaa euroa, toimii alueella kyselyn perusteella yksi. Tästä voidaan päätellä, että Ilvesvuorella toimivat organisaatiot ovat melko pieniä liikevaihdon kannalta mitattuna. Tämän näkyy organisaatioiden henkilöstömäärissäkin. Yritysten henkilöstömäärä oli eritelty samalla tavalla yhdeksään luokkaan kuten liikevaihto: 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-249, 250-499, 500-999 ja henkilöstöä yli 1000. Mikroyrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle kymmenen, on alueen yrityksistä 27 prosenttia. 60 prosenttia alueen yrityksistä on pieniä yrityksiä, jotka työllistävät alle 50 henkilöä. Keskisuuria ja suuryrityksiä on alueella kyselyn mukaan prosentuaalisesti sama määrä (7 %). Tämä vahvistaa sitä päätelmää, että suurin osa Ilvesvuorella toimivista organisaatioista on pieniä. Liiketoiminnan nykytilaan ja tulevaisuuden näkymiin oltiin Ilvesvuorella varsin tyytyväisiä. Tätä kysyttiin asteikolla yhdestä neljään, jossa 1 on huonoin ja 4 paras. Melko heikoksi liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden näkymät koki 7 prosenttia organisaatioista. Melko hyväksi saman asian kokivat 67 prosenttia organisaatioista. Hyväksi liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden näkymät koki 27 prosenttia vastaajista. Huolimatta talouden tämänhetkisestä tilanteesta organisaatiot kokevat liiketoiminnan olevan hyvällä pohjalla ja tulevaisuuden näyttävän melko hyvältä.

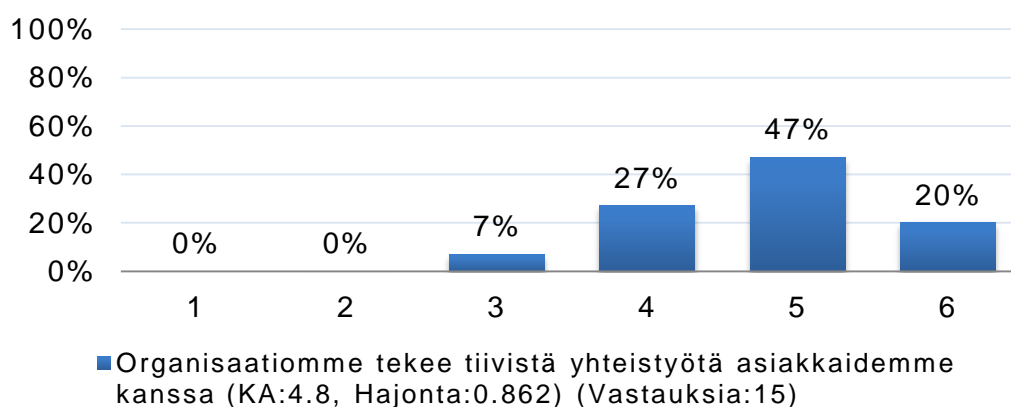
Sahanmäen alueen organisaatioiden vastaavat tiedot poikkeavat jonkun verran Ilvesvuoresta. Sahanmäessä organisaatioita toimii huomattavasti leveämmin eri toimialoilla. Toimintaa on teollisuudessa, sähköliiketoiminnassa ja siihen liittyvillä aloilla, vesi- ja jätehuollon ja muun

ympäristön puhtaanapidon aloilla, tukku- ja vähittäiskaupan aloilla, kuljetuksen ja varastoinnin aloilla, majoitus- ja ravitsemisalalla, informaatio ja viestintä alalla, kiinteistöalalla, hallinto- ja tukipalvelutoiminnan aloilta, julkisen hallinnon aloilta, terveyst- ja sosiaalipalveluiden aloilta sekä muiden palvelutoimintojen aloilta. Suurimpia yksittäisiä toimialoja ovat teollisuus (26 %) ja muu palvelutoiminta (19 %). 7 prosenttia organisaatioista vastasi toimivansa jollakin muulla toimialalla. Sahanmäki on vanha yritysalue, joka selittää sitä, että alueelle on kerääntynyt paljon erilaisia toimijoita eri aloilta. Liikevaihdollisesti organisaatiot ovat suurelta osin pieniä. Varsinkin mikroyrityksiä, joiden liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa, on huomattavan paljon (noin 68 %). Noin 19 % alueen organisaatioista on pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa. Kyselyn mukaan keskisuuria yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, on puolestaan noin 13 prosenttia alueen organisaatioista. Suuria organisaatioita ei puolestaan ole alueella ollenkaan. Sahanmäessäkin organisaatioiden henkilöstömäärä on suoraan verrannollinen liikevaihtoon. 50 prosentissa alueen organisaatioista on 1-4 henkilöä töissä, 13 prosentissa on 5-9 henkilöä, 17 prosentissa on 10-19 henkilöä, 13 prosentissa on 20-49 henkilöä ja 7 prosentissa on 50-99 henkilöä. Yli sataa henkilöä ei ole töissä yhdessäkään organisaatiossa kyselyn mukaan. Liiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä kohtaan Sahanmäessä oltiin skeptisempiä kuin Ilvesvuoressa. Sahanmäessä liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden näkymät koki 38 prosenttia melko heikoiksi. Vastaavasti 47 prosenttia organisaatioista koki nykytilan ja tulevaisuuden näkymät melko hyviksi. Vain 16 prosenttia koki nykytilan ja tulevaisuuden näkymät hyviksi. Osaltaan tätä tulosta selittää varmaan yleinen taloudellinen tilanne ja Sahanmäessä suhteellisesti suurempi mikroyritysten määrä. Heikko taloustilanne ja kilpaillut markkinat voivat vaikuttaa mikroyrityksiin herkemmin kuin suurempiin yrityksiin.

Seuraavaksi on kuvattu tämänhetkistä Ilvesvuoren alueen organisaatioiden yhteistyön tilaa. Yhteistyötä koskevat kysymykset on muodostettu Likert-asteikon mukaisiin väittämiin. Väittämät on jaettu kuuteen vaihtoehtoon, jotka ovat:

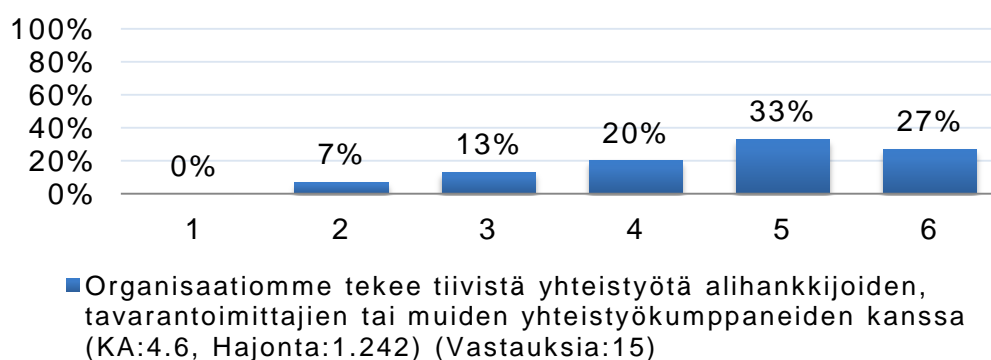
1. ei lainkaan
2. vähän
3. melko vähän
4. melko paljon
5. paljon
6. erittäin paljon.

Organisaatiot valitsivat väittämistä sen, joka kuvastaa parhaiten organisaation nykytilaa. Seuraava kuvio (kuvio 2) havainnollistaa organisaation yhteistyötä asiakkaiden kanssa.



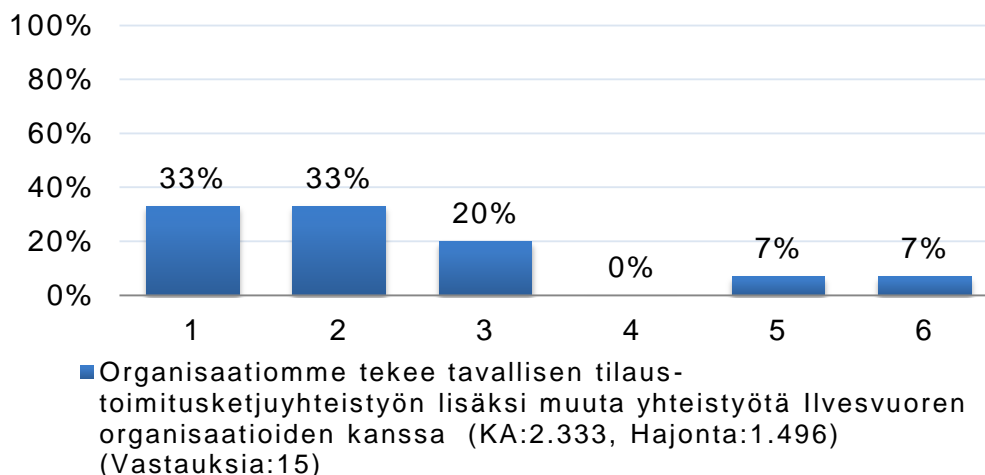
Kuvio 2. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Noin 66 prosenttia organisaatioista vastasi tekevänsä tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa paljon tai erittäin paljon. Kuviosta 2 voidaan siis päätellä, että kaikki Ilvesvuoren organisaatiot tekevät yhteistyötä asiakkaidensa kanssa ja osa tekee erittäin paljon tiivistä yhteistyötä. Organisaatiot kokevat todennäköisesti, että yhteistyö asiakkaan kanssa luo pohjaa pitkälle asiakassuhteelle ja näin ollen tuo lisäarvoa.



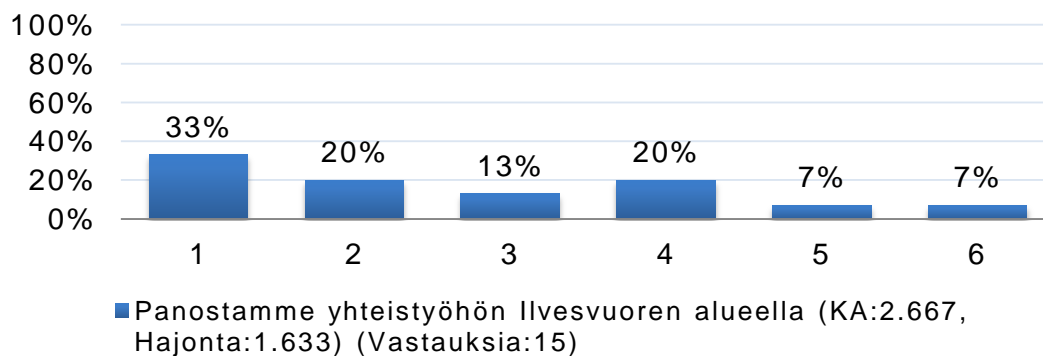
Kuvio 3. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyö alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyötä ilmoitti tekevänsä suurin osa Ilvesvuoren organisaatioista. Hajonta on suurempaa kuin asiakasyhteistyössä ja osa organisaatioista ilmoitti tekevänsä vain vähän yhteistyötä alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Osa organisaatioista ei ole välttämättä tunnistanut alihankintayhteistyön tuomia hyötyjä tai organisaatioilla ei ole resursseja panostaa tähän. Toisaalta 27 prosenttia organisaatioista koki tekevänsä erittäin paljon tiivistä yhteistyötä näiden sidosryhmien kanssa. Näille organisaatioille alihankkijat, tavarantoimittajat tai muut yhteistyökumppanit ovat todennäköisesti strategisesti tärkeitä kumppaneita.



Kuvio 4. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyö tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi.

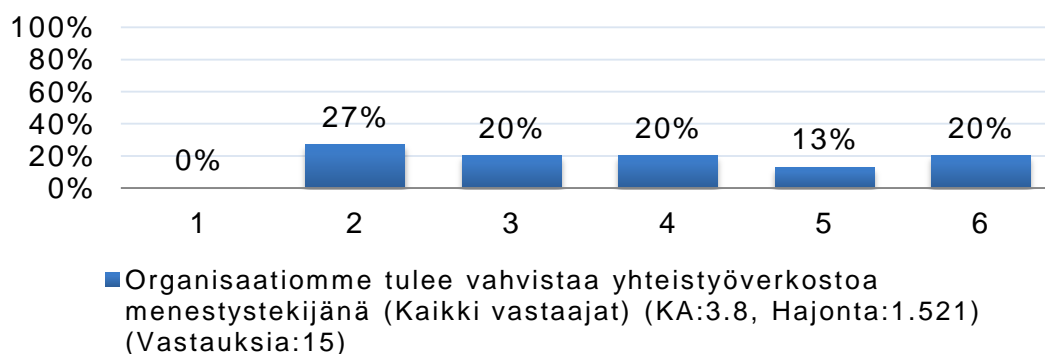
Kuvio 4 paljastaa, että Ilvesvuoren organisaatiot eivät tee kovinkaan paljoa yhteistyötä toistensa kanssa perinteisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi. 33 prosenttia organisaatioista vastasi, ettei tee lainkaan yhteistyötä ja saman verran koki tekevänsä yhteistyötä vain hyvin vähän. Tätä voi selittää osaltaan se, että Ilvesvuoren historia on lyhyt ja organisaatiot eivät vielä tunne kovinkaan hyvin alueen muita toimijoita. Näin yhteistyötäkään ei ole syntynyt vielä alueen yritysten kesken. Vain noin 13 prosenttia yrityksistä ilmoitti tekevänsä paljon yhteistyötä alueen muiden organisaatioiden kanssa.



Kuvio 5. Organisaatioiden panostus yhteistyöhön Ilvesvuorella.

Panostus yhteistyöhön Ilvesvuoren alueen organisaatioiden kesken on melko hajanaista. Osa organisaatioista, noin 13 prosenttia vastasi panostavansa yhteistyöhön paljon tai erittäin paljon. Noin 53 prosenttia organisaatioista vastasi panostavansa yhteistyöhön vain vähän tai jonkin verran. Kuviossa 10 yhteistyötä alueen organisaatioiden kanssa ei tee lainkaan 33 prosenttia ja tämä selittää sen, että 33 prosenttia organisaatioista ei panosta ollenkaan yhteistyöhön Ilvesvuoren alueella. Syynä tähän, että organisaatiot eivät kovin paljoa panosta yhteis-

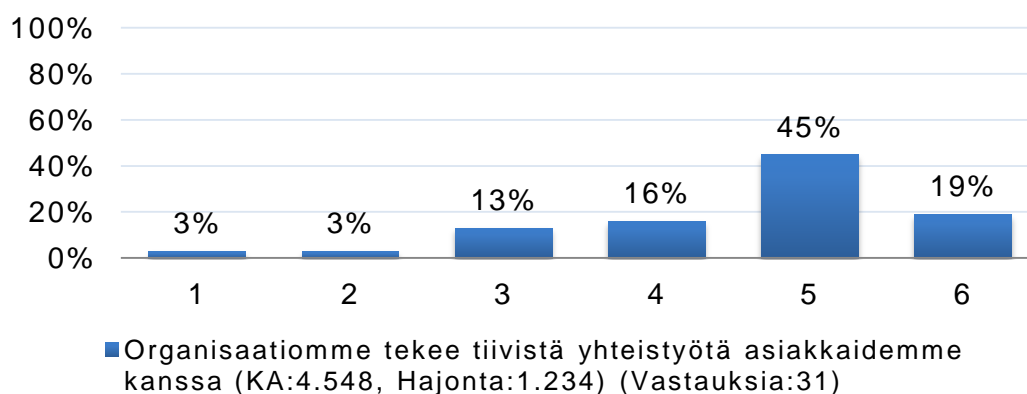
työhön lienee samat kuin edellä mainittuun yhteistyön tekoon. Ilvesvuori on aika nuori yritys-alue, jossa yritykset eivät ole vielä tutustuneet toisiinsa kovin hyvin.



Kuvio 6. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyöverkoston vahvistaminen.

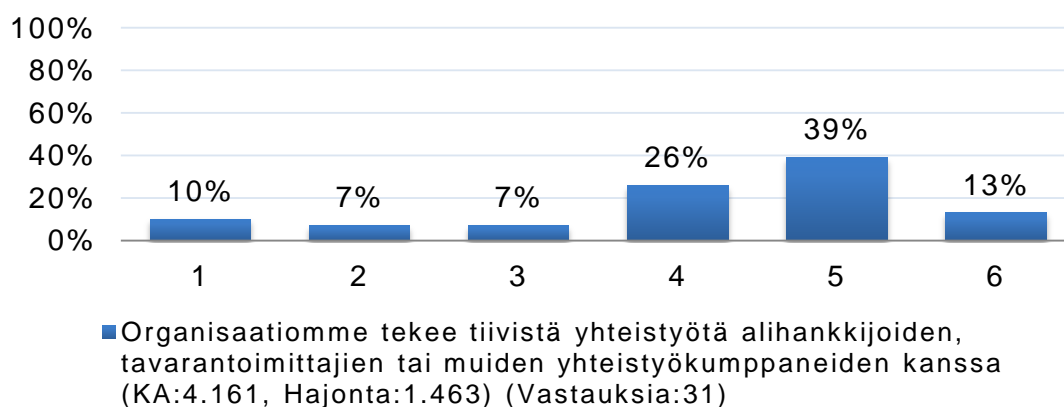
Kuviossa 6 on kuvattu Ilvesvuoren organisaatioiden tahtotilaa yhteistyöverkostojen vahvistamisesta. Kuviosta voidaan päätellä, että organisaatiot ovat valmiita tekemään tiiviimpää yhteistyötä, kuin ne tekevät tällä hetkellä. Kuviossa 4, jossa kysyttiin tekevätkö organisaatiot tavallisen tilaus-toimitusketju-yhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä alueen organisaatioiden kanssa, keskiarvoksi muodostui 2,33. Yhteistyöverkoston vahvistaminen menestystekijänä keskiarvoksi muodostui 3,8 eli huomattavasti suurempi. Ilvesvuoressa järjestettiin työpaja 21.1.2014 alueen yrityksille, jossa kerrottiin ResLog-hankkeesta ja sen avulla saavutettavista hyödyistä sekä kartoitettiin organisaatioiden tarpeita. Työpajaan osallistui noin 30 organisaatiota. Työpajalla on voinut olla vaikutusta tämän kysymyksen vastauksiin, jos organisaatiot ovat ymmärtäneet ja pohtineet yhteistyön ja verkostoitumisen hyötyjä liiketoiminnalle.

Sahanmäen osalta yhteistyön nykytila vaikuttaa melko samankaltaiselta kuin Ilvesvuoressakin. Alle on kerätty samat väittämät kuin yllä on Ilvesvuoren osalta, jotta alueiden yhteistyön nykytilaa voitaisiin vertailla. Ensimmäisenä väittämänä on yhteistyö asiakkaiden kanssa (kuvio 8).



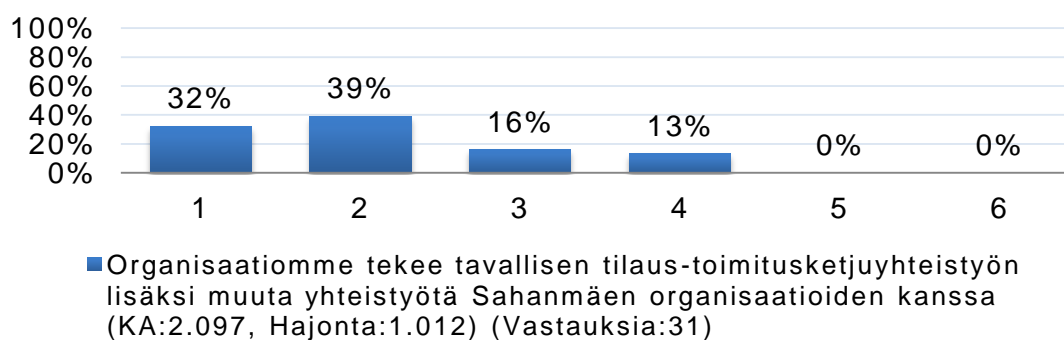
Kuvio 7. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Kuviosta 7 voidaan päätellä, että Sahanmäen alueen organisaatiot tekevät yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. 45 prosenttia eli melkein puolet organisaatioista ilmoitti tekevänsä paljon tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Toisaalta Sahanmäessä on organisaatioita, jotka eivät tee ollenkaan yhteistyötä tai vain vähän asiakkaidensa kanssa. Nämä yritykset eivät ilmeisesti ole kokeneet saavansa siitä hyötyjä. Sahanmäessä hajonta on hieman suurempaa kuin Ilvesvuorella, mutta muuten yhteistyötä tehdään asiakkaiden kanssa yhtä tiiviisti.



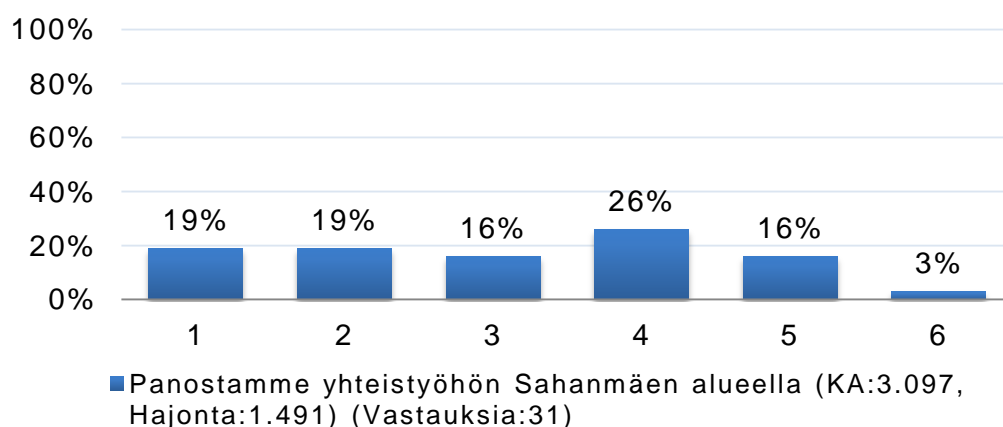
Kuvio 8. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyö alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Yllä oleva kuvio (kuvio 8) selventää Sahanmäen organisaatioiden yhteistyötä alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Hajonta on suurempaa kuin asiakasyhteistyössä, joka oli havaittavissa myös Ilvesvuoren organisaatioissa. Suurin osa Sahanmäen organisaatioista vastasi tekevänsä kumminkin paljon yhteistyötä edellä mainittujen sidosryhmien kanssa. Yhteistyön puutetta tai sen vähäisyyttä voi selittää resurssipula tai hyötyjen tunnistamattomuus.



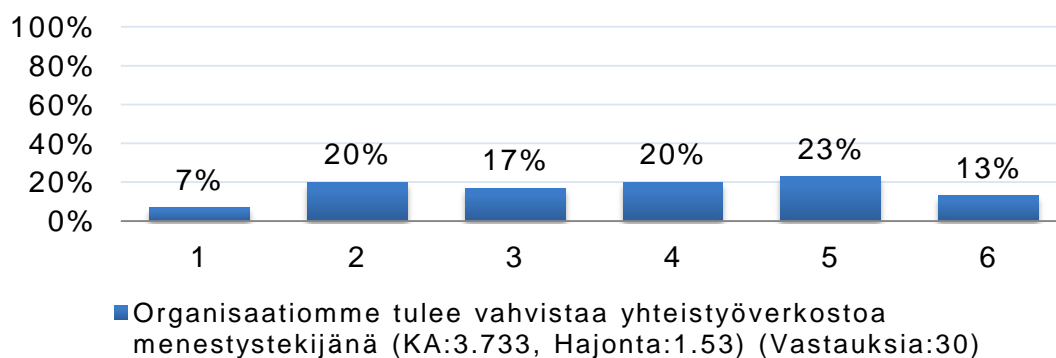
Kuvio 9. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyö tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi.

Kuvio 9 paljastaa, että Sahanmäen organisaatiot eivät tee yhteistyötä kovinkaan tiiviisti toisensa kanssa tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi. 32 prosenttia organisaatioista vastasi, ettei tee ollenkaan muuta yhteistyötä alueen organisaatioiden kanssa ja 39 prosenttia vastasi tekevänsä vain vähän. Vain 29 prosenttia organisaatioista vastasi tekevänsä hieman enemmän yhteistyötä muiden kanssa, mutta paljon tai erittäin paljon yhteistyötä ei vastannut yksikään organisaatio tekevänsä. Yhteistyön puutetta selittänee se, että siitä ei koeta olevan mitään hyötyä tai toisaalta suuri mikroyritysten määrä alueella. Mikroyrityksillä resurssit ovat varsin tiukalla, joten yhteistyön tekemiseen ei haluta kuluttaa arvokkaita resursseja. Tämä taas selittäisi sitä, että yhteistyön suoma potentiaalia ei ole tunnistettu.



Kuvio 10. Organisaatioiden panostus yhteistyöhön Sahanmäessä.

Kuvio 10 on hieman ristiriidassa kuvion 9 kanssa. Organisaatiot Sahanmäessä kokivat panostavansa yhteistyöhön enemmän kuin ilmoittivat tekevänsä yhteistyötä. Kysymyksessä ei tosin ole eritelty millaisesta yhteistyöstä on kyse, joka saattaa selittää nämä erot. Erittäin paljon yhteistyöhön koki panostavansa vain kolme prosenttia yrityksistä. Muuten vastaukset ovat levinneet tasaisesti väittämille. Osa organisaatioista kokee yhteistyön avulla olevan saavutettavissa hyötyjä ja panostaa yhteistyöhön, kun osa kokee sen olevan vähemmän tärkeää eikä panosta siihen.



Kuvio 11. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyöverkoston vahvistaminen.

Sahanmäen osalta yhteistyöverkoston vahvistaminen menestystekijänä näyttäytyy varsin samanlaisena kuin Ilvesvuoren vastaava. Kuviosta 11 voidaan päätellä, että suurin osa organisaatioista kokee yhteistyöverkoston vahvistamisen menestystekijänä tarpeellisenä. Sahanmäen organisaatiot tekevät varsin vähän tällä hetkellä keskenään yhteistyötä tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi. Asiakkaiden, tavarantoimittajien, alihankkijoiden tai muiden yhteistyökumppanien kanssa sen sijaan yhteistyötä tehdään enemmän. Sahanmäen organisaatiot saattavat kokea tarpeelliseksi muodostaa yhteistyötä näiden sidosryhmien ohella alueen muiden organisaatioiden kanssa. Näin ollen yhteistyöstä saavutettavia hyötyjä voitaisiin tavoitella koko verkoston voimin. Sahanmäessä pidettiin työpaja 16.1.2014, jonka sisältö oli vastaava kuin Ilvesvuoressa pidetyssä työpajassa. Työpajan vaikutus vastauksiin on voinut olla samanlainen kuin aiemmin mainittu.

5.2 Yhteistyön organisointi

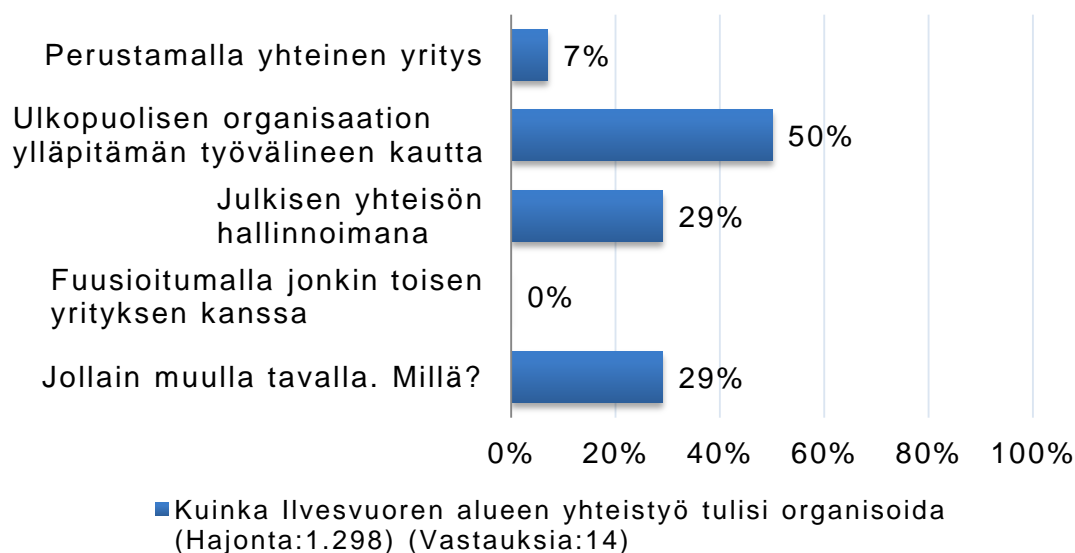
Tämän opinnäytetyön kannalta kaksi oleellisinta tutkimuskysymystä olivat yhteistyön organisointia ja tekemistä koskevat kysymykset. Ensimmäisessä kysyttiin, kuinka Ilvesvuoren/Sahanmäen alueen yhteistyö tulisi organisoida ja jälkimmäisessä, miten yhteistyötä Ilvesvuoressa/Sahanmäessä kannattaisi tehdä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, millä tavoin alueiden organisaatiot haluaisivat yhteistyötä hallinnoitavan ja tehtävän. Ensimmäisen kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat:

- perustamalla yhteinen yritys
- ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työvälineen kautta
- julkisen yhteisön hallinnoimana
- fuusioitumalla jonkin toisen yrityksen kanssa
- jollakin muulla tavalla. Millä?

Viimeisen vaihtoehdon valitessaan organisaatiolla oli mahdollisuus kirjoittaa avoimesti, miten yhteistyö tulisi organisoida. Jälkimmäisen kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat:

- liittymällä Ilvesvuoren/Sahanmäen alueelle perustettavaan yhteisöön, jolle tarjoamme palveluita, ja jonka palveluita käytämme
- jatkuvasti hankkimalla ja jakamalla tietoa Ilvesvuoren/Sahanmäen alueen organisaatioista
- satunnaisesti hankkimalla ja jakamalla tietoa Ilvesvuoren/Sahanmäen alueen organisaatioista
- jollakin muulla tavalla. Millä?

Tämänkin kysymyksen viimeisen vaihtoehdon kohdalla organisaatiolla oli mahdollisuus kirjoittaa avoimesti, millä tavoin yhteistyötä kannattaisi tehdä. Ilvesvuoren alueelta näihin kysymyksiin vastasi 14 organisaatiota, joten tuloksia käsitellään näiden vastausten perusteella. Sahanmäen organisaatioista 30 vastasi kysymykseen, kuinka Sahanmäen alueen yhteistyö tulisi organisoida ja 31 kysymykseen, miten yhteistyötä Sahanmäessä kannattaisi tehdä. Tuloksia analysoidaan näiden vastausten perusteella.



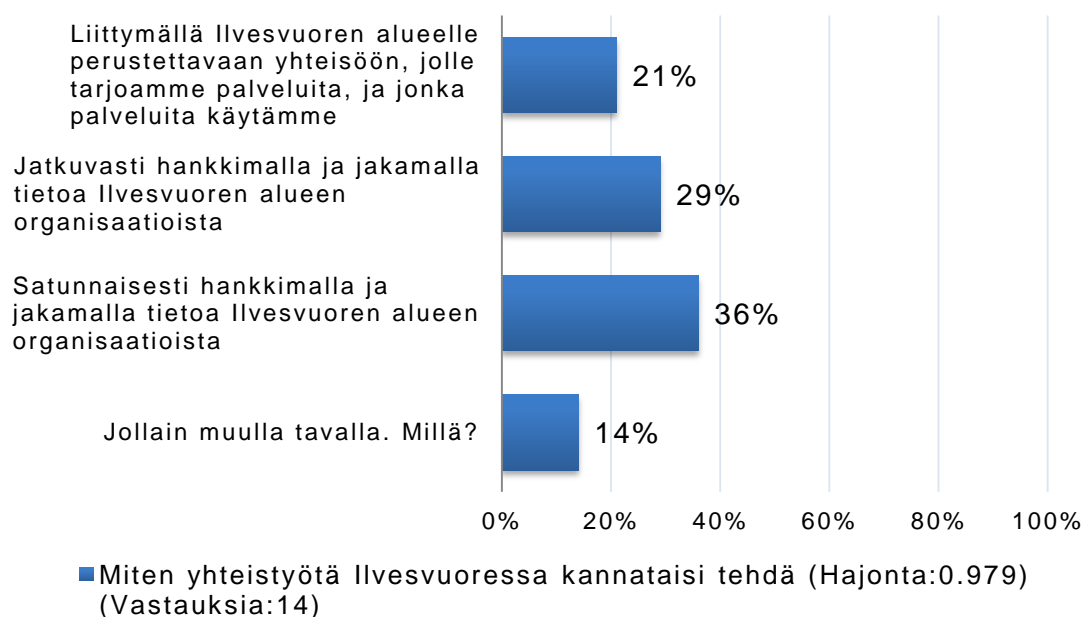
Kuvio 12. Ilvesvuoren alueen yhteistyön organisointi.

Kuviossa 12 on esitetty, miten Ilvesvuoren alueen organisaatiot haluaisivat yhteistyön organisoidan. Puolet vastaajista kannatti ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työvälineen kautta organisoidua yhteistyötä. Noin 30 prosenttia vastaajista kannatti julkisen yhteisön hallinnoimaa yhteistyötä. Yhteisen yrityksen perustamista halusi vain seitsemän prosenttia eli käytännössä yksi organisaatio. Jotakin muuta tapaa halusi noin 30 prosenttia yrityksistä. Muita tapoja, joilla organisaatiot haluaisivat yhteistyön organisoidan, olivat:

- alueen organisaatioiden kesken pidettävät tapaamiset
- kevyt organisaatio, jossa yrityksillä liikkumatilaa ja selvä työnjako. Ei liian raskasta organisaatiota tai yhden veturin varassa toimimista
- ei osaa sanoa.

Ilvesvuoren organisaatioiden vastauksista päätellen ne haluaisivat yhteistyön organisoinnin tapahtuvan ulkopuolisen organisaation hallinnoiman työkalun kautta. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi alueelle perustettavaa yhdistystä, jonka puitteissa yhteistyö hoidetaan tai yksinkertaisesti jonkinlaisen portaalin luomista, jonka kautta yhteishankintoja ja yhteistyötä hallinnoidaan. Haasteiksi tässä vaihtoehdossa muodostuu se, millainen organisaatio tämän to-

teuttaa, ja millaisella työvälineellä. Tämä saattaa vaatia alueen organisaatiolta resursseja ja tuoda kustannuksia. Osa organisaatioista kokee yhteistyön julkisen yhteisön hallinnoimana olevan paras tapa. Tämä tarkoittaisi, että julkinen puoli tarjoaisi työkalut yhteistyön ylläpitoon ja hallinnoisi sitä. Ongelmaksi muodostuvat resurssit ja toteutustapa. Kunnalla ei välttämättä ole tarjota resursseja, kuten esimerkiksi aikaa, henkilöstöä tai osaamista, joilla yhteistyö saadaan toimimaan kitkattomasti. Toisaalta kunta tuskin voi laittaa yritysalueet eriarvoiseen asemaan, jolloin yhtä aluetta tuetaan ja hallinnoidaan sen yhteistyötä, kun toinen alue saa pärjätä omillaan.



Kuvio 13. Yhteistyön tekeminen Ilvesvuoressa.

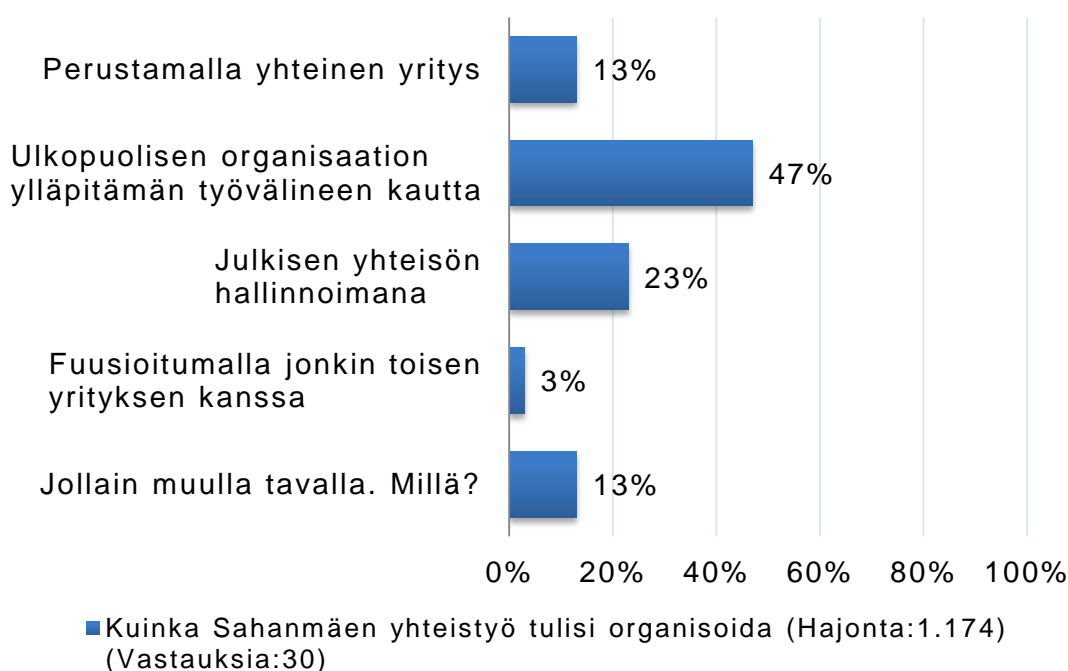
Yllä olevassa kuviossa (kuvio 13) on kuvattuna niitä keinoja, joilla Ilvesvuoren organisaatiot haluaisivat yhteistyötä tehtävän. 36 prosenttia organisaatioista oli sitä mieltä, että yhteistyötä tulisi tehdä satunnaisesti hankkimalla ja jakamalla tietoa Ilvesvuoren alueen organisaatioista. Yritykset todennäköisesti kannattavat tätä vaihtoa sen vuoksi, että se vie oletettavasti vähiten organisaatioiden resursseja. Ongelmaksi muodostuu yhteistyön löyhyys, jolloin todellisiin hyötyihin ei välttämättä päästä käsiksi. 29 prosenttia organisaatioista ilmoitti kokevansa jatkuvasti hankkimalla ja jakamalla tietoa alueen organisaatioista olevan paras tapa tehdä yhteistyötä. Tämä tapa vie enemmän resursseja kuin edellinen, mutta yhteistyön taso voi kantaa parempia tuloksia niin resurssitehokkuuden kuin kommunikoinnin kannalta. Yhteisön perustamista ja sen kautta tapahtuvan palveluiden tarjonnan ja hankkimisen tapaa kannatti 21 % kyselyyn vastanneista organisaatioista. Tämän yhteistyötavan etuja on tiiviimpi yhteistyö ja organisoinnin helpompi hallinta, sillä kaikki toiminnot tapahtuisivat yhteisön kautta. Toisaalta tämä sitoisi yrityksiltä resursseja sekä yhteisö vaatisi omat resurssinsa. Jonkin muun

tavan valitsi 14 prosenttia organisaatioista. Muut tavat, joilla organisaatiot haluaisivat yhteistyötä tehtävän, olivat:

- pari kertaa vuodessa pidettävillä tapaamisilla
- ei osaa sanoa.

Pari kertaa vuodessa pidettävät tapaamiset olisivat resurssien puolesta organisaatioille mitä mainioin yhteistyön tekemisen tapa, mutta toisaalta todellista yhteistyötä ja verkostoitumista tapahtuisi vähän.

Sahanmäen organisaatioiden vastaukset samoihin kysymyksiin tuottivat erilaisen tuloksen. Sahanmäki on yritysalueena vanhempi, organisaatiot tuntevat toisensa paremmin ja näin ollen todennäköisesti luottamusta on syntynyt organisaatioiden välille, mikä vaikuttaa yhteistyön organisointitapaan ja yhteistyön tekemiseen.



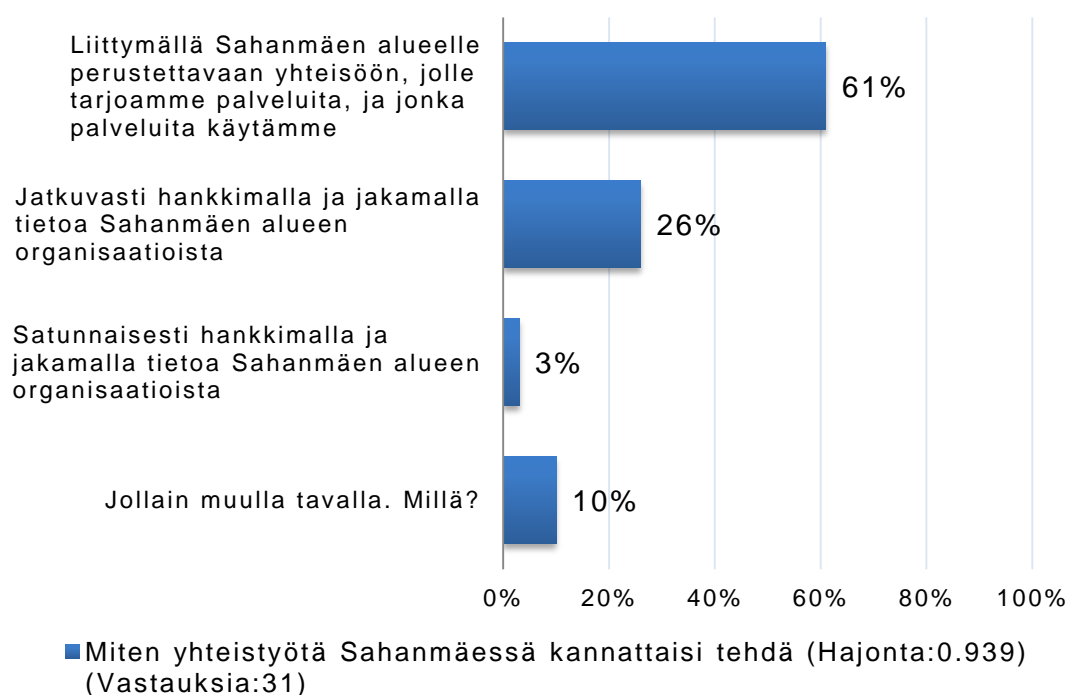
Kuvio 14. Sahanmäen yhteistyön organisointi.

Kuviosta 14, joka kuvaa keinoja yhteistyön organisointiin voidaan päätellä, että noin puolet organisaatioista kannatti ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työvälineen kautta organisointia. Tämä vaihtoehto lienee organisaatioille kaikista helpoin toteuttaa ja muodostaa vähiten byrokratiaa. Julkisen yhteisön hallinnoimaa organisointia kannatti 23 prosenttia kyselyyn vastanneista. Julkisen yhteisön tuottamana haasteet ovat samanlaisen kuin Ilvesvuoressa. Julkiselta puolelta ei välttämättä löydy resursseja tai edes mahdollisuuksia tällaisen prosessin toteuttamiseen. 13 prosenttia organisaatioista ilmoitti haluavansa yhteistyön organisoitavan yhteisen yrityksen perustamisen kautta. Yhteisen yrityksen myötä yhteistyötä ja sen kehittä-

mistä olisi helppo seurata. Yhteistyö olisi todennäköisesti tiivistä ja kommunikointi suoraa ja avointa. Yhteisen yrityksen perustaminen vaatii toisaalta resursseja, mitkä ovat mikroyrityksillä ja pienillä yrityksillä niukassa. Fuusioitumisen ilmoitti olevan ratkaisu yhteistyön organisointiin kolmen prosentin eli käytännössä yhden organisaation mielestä. Tämä ratkaisu loisi todella syvää yhteistyötä fuusioituneiden yritysten kesken, mutta se tuskin palvelisi laajemmin Sahanmäen alueen organisaatioita. Fuusioituminen on aikaa vievä prosessi, johon pienet yritykset eivät välttämättä ole valmiita lähtemään. 13 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä organisoisi yhteistyön jollakin muulla tavalla. Yritykset vastasivat kysymykseen seuraavasti:

- oma yhteisö eli yhdistysmuotoisena
- ei vastausta, ei uskoa yhteistyön toimivuuteen
- ei vastausta, uuden yrityksen perustaminen ei kannattavaa
- kaikki vaihtoehdot kuulostavat kalliilta mikroyritykselle. Eri kategoriat pienille yrityksille, keskisuurille yrityksille ja suurille yrityksille.

Yhdistyksen perustaminen voidaan katsoa olevan melko lähellä ulkopuolisen organisaation ylläpitämää työkalua, jossa yhdistys olisi ulkopuolinen organisaatio. Yhdistyksen kautta tapahtuisi yhteistyö ja sen organisointi. Yhdistyksen kautta kaikki sen jäsenet saisivat äänensä kuuluviin ja yhteistyö olisi hallittua. Haasteena ovat organisaatioiden rajalliset resurssit, ja miten ne ehtivät oman liiketoimintansa ohella toimimaan yhdistyksen jäsenenä. Eri kategorioiden perustaminen yritysten koon mukaan ei välttämättä ole kovinkaan järkevää, koska se rajaa paljon erilaisia yhteistyömahdollisuuksia pois. Yritysten tarve erilaisille tukipalveluille on melko samanlainen riippumatta yrityksen koosta, joten yhteistyön ja yhteishankintojen tekeminen voi hyödyttää yrityksiä kokoon katsomatta.



Kuvio 15. Yhteistyön tekeminen Sahanmäessä.

Kuviosta 15 voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneista Sahanmäen organisaatioista 61 prosenttia vastasi kokevansa liittymisen Sahanmäen alueelle perustettavaan yhteisöön, jonka kautta palveluiden tarjoaminen ja hankkiminen tapahtuu, olevan paras tapa tehdä yhteistyötä. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiot kokevat yhteistyön hyötyjen olevan parhaiten saavutettavissa yhteisön perustamisen ja sen kautta tapahtuvat yhteistyön kautta. Jatkuvasti hankkimalla ja jakamalla tietoa Sahanmäen alueen organisaatioista tapaa vastasi kannattavansa 26 % vastanneista organisaatioista. Tämän yhteistyön toteuttamisen tavan valinneet organisaatiot eivät välttämättä ole valmiita perustamaan uutta organisaatiota tai yhdistystä, joka toteuttaisi yhteistyön. Organisaatiot tekisivät mieluummin yhteistyötä keskenään kommunikoimalla suoraan yrityksestä yritykselle. Tässä haasteena voi olla kommunikoinnin ja hyötyjen jääminen vain niiden yritysten välille, jotka aktiivisesti jakavat ja hankkivat tietoa. Vain kolme prosenttia eli yksi organisaatio oli sitä mieltä, että yhteistyötä kannattaisi tehdä satunnaisesti jakamalla ja hankkimalla tietoa Sahanmäen alueen organisaatioista. Tästä voidaan päätellä, että Sahanmäen organisaatiot ymmärtävät yhteistyön olevan hyötyjä tuottavaa vasta, kun siihen panostetaan. Satunnaisesti tehtävä tiedonjako jää hyvin löyhäksi yhteistyöksi, jolloin hyötyjen, resurssitehokkuuden ja osaamisen jakamisen saavuttaminen on hyvin hankalaa. 10 prosenttia organisaatioista vastasi kokevansa yhteistyön tekemisen olevan kannattavinta jollakin muulla tapaa. Yritykset vastasivat kysymykseen seuraavasti:

- jokainen yritys tarjoaa itse sen, mitä on tarjottavaa
- vaikea sanoa, kaikki maksaa ja kukaan ei tee ilmaista työtä.

Näistä voidaan päätellä, että organisaatiot haluavat mahdollisimman kevyen yhteistyön toteuttamistavan. Yhteistyö ei saa tulla kalliimmaksi, kuin siitä saavutettavat hyödyt. Alueelle kumminkin jouduttaisiin perustamaan jonkinlainen kanava, jonka kautta yritykset tiedottaisivat oman tarjoomansa. Tässäkin tapauksessa yhteistyö jäisi kovin väljäksi eikä verkostomaisesta toimintatavasta voi oikein puhua. Kanava toimisi yrityksille vain markkinointikanavana.

5.3 Yhteenvedo tutkimustuloksista

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Ilvesvuoren ja Sahanmäen yritysalueet ovat molemmat heterogeenisiä. Alueilla toimii niin mikroyrityksiä kuin suurempiakin yrityksiä. Sahanmäessä organisaatiot ovat keskimäärin hieman pienempiä, eikä siellä toimi yhtään suuryritystä, toisin kuin Ilvesvuorella. Organisaatioiden toimialat vaihtelevat paljon varsinkin Sahanmäessä, joka korostaa alueen heterogeenisyyttä. Organisaatioiden erilaisuus on saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, jos yritykset ovat kokeneet olevansa täysin erilaisia kuin muut. Tällöin yritykset saattavat kokea, että yhteistyölle ei löydy perusteita tai ei ole yhdessä saavutettavia hyötyjä. Kuten aiemmin on jo mainittu, organisaatioiden tarpeet tukitoimintojen suhteen ovat tästä huolimatta melko samankaltaisia. Toisaalta yritysten erilaisuuden voisi nähdä voimavarana. Yhteistyön tiivistyessä organisaatiot saattaisivat nähdä toistensa toiminnoissa epäkohtia, jotka ovat jääneet huomaamatta toimintojen suorittajalta. Eri toimialalla toimivat yritykset kumminkin näkevät asioita eri valossa kuin toiset.

Yhteistyön osalta yritysalueet eroavat toisistaan lähinnä yhteistyön organisoinnin ja tekemisen osalta. Yhteistyön nykytila on varsin samanlainen molemmilla alueilla. Asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä kohtalaisen hyvin ja jossain määrin tiiviistikin. Alihankkijoiden, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyö ei ole yhtä tiivistä, mutta sitä tehdään silti. Alueen muiden organisaatioiden kanssa tehtävää tilaus-toimitusketjuyhteistyön ulkopuolelle jäävää yhteistyötä sen sijaan tehdään jo huomattavasti vähemmän molemmilla alueilla. Ilvesvuorella pieni osa organisaatioista tekee yhteistyötä toistensa kanssa melko tiiviisti, mutta Sahanmäessä tällaista ei tapahdu. Yllättävää tässä on se, että Sahanmäen yritysalue on vanhempi ja organisaatiot tuntevat toisensa paremmin, mutta yhteistyötä ei ole silti syntynyt tämän enempää. Syynä tähän saattaa olla tiukka taloustilanne, jolloin mikroyritykset keskittyvät täysin omiin ydinsaamiinsa, eikä niukkoja resursseja tahdota kuluttaa muuhun.

Molempien alueiden organisaatiot kokevat panostavansa yhteistyön tekemiseen enemmän, kuin sitä tutkimuksen mukaan tehdään organisaatioiden kesken. Kysymyksessä rajausta on tehty koskemaan alueen yhteistyötä, mutta sitä ei ole rajattu koskemaan mitään tietynlaista yhteistyötä. Yritykset saattavat kokea siis panostavansa alueella asiakasyhteistyöhön tai tavarantoimittajayhteistyöhön. Yritysverkoston vahvistaminen menestystekijänä jakaa molempien

alueiden yritykset. Osa kokee tämän olevan todella tärkeää, osa jokseenkin tärkeäksi ja osa ei lainkaan tärkeäksi. Tästä voidaan päätellä, että osa organisaatiosta olisi valmis panostamaan yhteistyöverkoston luomiseen ja sen kautta hyötyjen tavoitteluun yhteistoiminnan merkeissä.

Se, miten yhteistyö organisoidaan ja sitä tehdään, jakaa alueita jonkun verran. Molemmilla alueilla ulkopuolisen organisaatiot hallinnoima työkalu ja sen kautta organisoitu yhteistyö ke-
räsi muihin vaihtoehtoihin verrattuna prosentuaalisesti suurimman suosion. Ilvesvuoressa or-
ganisaatiot halusivat yhteistyön tekemisestä mahdollisimman suoraviivaista ja kevyttä, eikä
raskaille uusille organisaatioille nähdä tarvetta. Organisaatiot halusivat tehdä yhteistyötä
satunnaisesti mahdollisimman pienillä resursseilla. Näiden tulosten perusteella voitaisiin eh-
dottaa, että yhteistyötä Ilvesvuoressa tulisi hoitaa jonkinlaisen sähköisen palvelun kautta.
Yritykset voisivat kommunikoida ja tarjota palveluitaan alueen muille yrityksille sen kautta.
Näiden ohella yhteishankintojen tarvekartoitukset voidaan tehdä ja toteuttaa jossain määrin
sähköisen palvelun kautta. Tässä on vaarana vain yhteistyön kuivuminen kasaan liian löyhien
liitosten ja vähäisen organisoinnin vuoksi. Sahanmäen organisaatiot vastaavasti kannattavat
yhteisön perustamista alueelle, jonka kautta yhteistyötä hallinnoitaisiin ja tehtäisiin. Tämä
johtunee siitä, että yritykset tuntevat toisensa ja luottamusta on syntynyt vuosien varrella.
Yhteisön perustaminen ja sen pyörittäminen vaatii resursseja, mutta yhteistyö voi olla kauas-
kantoisempaa ja hyödyt helpommin saavutettavissa. Näihin tutkimustulosten perustuen opin-
näytetyössä tultiin siihen tulokseen, että Sahanmäen yhteistyö tulisi organisoida alueelle pe-
rustettavan alueyhdistyksen toimesta ja yhteistyötä tehtäisiin esimerkiksi intranet-pohjaisella
työkalulla.

6 Johtopäätökset

Verkostoituminen ja verkostot ovat tulleet jäädäkseen. Yritysten keskittyessä vahvasti omiin
ydintoimintoihinsa ne tarvitsevat verkostoja niiden liiketoiminnan toimintoihin, jotka ne ovat
ulkoistaneet, tai joihin ne eivät ole keskittyneet suuresti. Verkostoitumiseen yritykset ajaa
osaltaan tämän päivän kovat ja kilpaillut kansainväliset markkinat. Hyvin toimiessaan verkos-
tot hyödyttävät jäseniään esimerkiksi kustannusetujen, joustavuuden, kilpailuedun tai osaa-
misen lisääntymisen muodossa. Toisaalta verkostoja on vaikea hallita ja huonosti toimiva ver-
kosto aiheuttaa jäsenilleen paljon kustannuksia ja kitkaa yritysten välille. Verkostoituminen
ja verkostot nähdään usein suuryritysten näkökulmasta. Suuryritykset toimivat verkostojen
veturiyrityksinä, jotka ohjailevat verkoston jäseniä haluttuihin toimenpiteisiin. Toisaalta pie-
netkin yritykset voivat hyötyä yhteistoiminnasta ja verkostoitumisesta. Tällöin toiminta on
pienimuotoisempaa, eikä suuria organisatorisia muutoksia ole mielekästä tehdä kustannusten
vuoksi.

Tämän tutkimuksen taustalla olevassa ESLogC-hankkeessa tultiin siihen tulokseen, että yhteistyön organisointi vaatii jonkun tahon sitä hoitamaan. Tämä voi olla alueella toimiva yrittäjä, ulkopuolinen toimija, kunta, paikallinen alueyhdistys tai joku muu. Tässä tutkimuksessa ja ResLog-hankkeen työpajoissa ollaan tultu samanlaisiin päätelmiin. Organisaatioita täytyy aktiivoida tekemään yhteistyötä ja sitä täytyy koordinoida. Tässä tutkimuksessa huomattiin sama piirre kuin ESLogC-hankkeessa, että vaikka alueilla on paljon toimijoita ja osa jopa melko samankaltaisia niin yhteistyötä tehdään todella vähän alueen yritysten kesken. Yhteistyölle nähdään kumminkin tarvetta ja sen avulla voidaan saavuttaa hyötyjä, joita yksittäinen yritys ei voi saavuttaa. Esimerkiksi yhteishankintojen avulla alueelle saatavien palveluiden kustannukset ovat huomattavasti matalammat kuin yksittäisen yrityksen hankkimana.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että samanlainen yhteistyö- tai verkostomalli ei sovi suoraan sekä Ilvesvuoren että Sahanmäen alueille. Organisaatiot eri alueille ovat erilaisia ja ne kokevat yhteistyön eritavoilla, joten yhteistyömallinkin täytyy olla jollain tavoin räätälöity kyseiselle alueelle. Organisaatioiden tavoitteet yhteistyöstä ja verkostoitumisesta on kumminkin samankaltaiset riippumatta siitä, missä ne sijaitsevat. Yhteistyöhön ryhdytään hyötyjen kuten kustannusetujen, resurssitehokkuuden ja nopeuden saavuttamiseksi (Hakanen ym. 2007, 26). ResLog-hankkeessa keskitytään lähinnä yhteistyömallien rakentamiseen ja yhteishankintojen mahdollistamiseen. Yhteistyömalleilla tarkoitetaan esimerkiksi alueen sisäisen työtila-, resurssi- ja henkilöstöpoolin luomista. Näissä toisen yrityksen niin sanotut turhat resurssit eli esimerkiksi käyttämättömät koneet voidaan tarjota toiselle organisaatiolle, jolla on tarvetta kyseiselle koneelle. Tällä tavoin koneen kapasiteettia saadaan parannettua ja organisaatioille syntyy win-win-tilanne. Yhteishankinnoissa kartoitetaan alueen yrityksiltä onko niillä tarvetta esimerkiksi sähkön tai jätehuollon palveluiden kilpailutukselle tai alueelliselle varhioinnille. Jos tarvetta esiintyy tarpeeksi, yritykset hankkivat yhdessä tämän palvelun, jolloin se tulee kustannuksiltaan halvemmaksi yksittäiselle yritykselle ja palvelun taso on todennäköisesti parempaa, sillä suuremmalla sopimuksella on enemmän vaikutusta palveluntarjoajaan.

Edellä mainitut yhteistyömallit ja yhteishankinnat sekä tutkimuksen tulokset puoltavat sitä, että alueille tulisi perustaa Pirneksen (2002, 15-17) kuvailemien kehittämis- ja yhteistyöryhmien tapainen hybridimalli, jonka kautta yhteistyötä tehdään ja organisoidaan. Tällä tavoin yhteistyön organisointi ja tekeminen pysyvät sopivan matalana eikä raskaille ja byrokraattisille organisaatiolle ole tarvetta. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kummankaan alueen yritykset eivät halua raskasta ja resursseja vievää yhteistyötapaa tai jonkun veturiyrityksen vetämää yhteistyötä. Organisaatiot haluavat pysyä tasa-arvoisina, joustavina ja päättää itse, mihin yhteistyöhön lähtevät mukaan, ja mihin ei. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että yhteistyöstä ei välttämättä muodostu syvällisen verkoston luomaa prosessien yhdistämistä ja tiivistä yhteistyötä, mutta toisaalta mikroyrityksille tämä ei välttämättä olisi edes mahdollista.

Ilvesvuoren organisaatiot kokevat ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työkalun ja sen kautta tapahtuvan yhteistyön tekemisen ja organisoinnin parhaana tapana tehdä yhteistyötä. ResLog-hankkeen työkokouksessa 28.2 todettiin Ilvesvuoren yritysalueen olemassa olevien internet-sivujen olevan hyvä yhteistyön tekemisen kanava (Lahtinen 2014a). Internet-sivuille on tehtävä intranet eli lähiverkko, joka on käytössä vain alueen yrityksille ja se vaatii kirjautumisen. Intranetin kautta voidaan toteuttaa esimerkiksi resurssi-, kone- ja henkilöstöpoolit ja yhteishankintojen tarvekartoitukset. Intranet toimii yhteistyön tekemisen työkaluna ja sen kautta organisoidaan yhteistyötä. Intranetissä organisaatiot voivat tarjota alueen toisille toimijoille palveluitaan tai ilmoittaa omat tarpeensa. Yhteistyön organisointi tapahtuisi jokaisen yrityksen omasta toimesta tai Nurmijärven kunnan kautta. Kunta olisi mahdollinen hallinnoija, sillä Ilvesvuoren yleiset internet-sivut ovat kunnan hallinnoimat. Tämä riippuu tietysti siitä onko kunnalla mahdollista tarjota tällaista palvelua. Yhteistyön organisointi pelkän intranetin kautta voi olla haasteellista ja joissain tapauksissa jopa mahdotonta (Lahtinen 2014b). Esimerkiksi yhteishankintojen tekeminen ilman yhteisorganisaatiota tai yhteisöä voi olla laillisesti mahdoton toteuttaa. Tästä syystä kunnan tai vastaavan yhdistyksen olo taustalla tekisi yhteistyön organisoinnista helpompaa.

Sahanmäen osalta organisaatiot kokevat samalla tavalla ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työkalun kautta organisointia parhaana keinona. Sahanmäessä yhteisön perustaminen ja sitä kautta yhteistyön tekemisen nousi selkeästi muiden keinojen yli. Näin ollen on helppo tutkimustuloksiin perustuen sanoa, että Sahanmäen yhteistyön organisointi ja tekeminen kannattaa hoitaa Sahanmäelle perustettavan alueyhdistyksen kautta. Tähän samaan tulokseen tultiin ResLog-hankkeen työkokouksessa 28.2.2014. Työkokouksessa todettiin Sahanmäelle olevan viisainta perustaa internet-sivut ja vastaavanlainen intranet, kuin Ilvesvuoreen (Lahtinen 2014a). Tämän kautta hoidettaisiin yhteistoiminnan tekeminen. Yhteistoiminnan organisointi kuuluu Sahanmäen perustettavalle alueyhdistykselle, joka hallinnoisi intranet-palveluita. Sahanmäen alueyhdistykseen saisivat liittyä kaikki alueen halukkaat organisaatiot, jotka kokevat yhteistoiminnalla saavutettavan hyötyjä. Yhdistys voi kerätä jäsenmaksuja sekä liittymismaksuja kattaakseen toiminnan kulut tai kulut voidaan jakaa tapauskohtaisesti yhteistoimintaa suorittavien organisaatioiden kesken. Organisaatiot ovat yhdistyksessä tasavertoisia jäseniä, eikä yksikään toimi niin sanotusti veturiyrityksen asemassa eli organisaatioilla ei ole määräysvaltaa toisiin organisaatioihin.

7 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusta tehdessä ja sen edetessä havaitaan usein jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät tutkittavaan kohteeseen. Jatkotutkimusten tavoitteena on edelleen kehittää kohdetta, tarkas-

tella sitä toisesta näkökulmasta tai selvittää sen vaikutuksia. Tämän tutkimuksen kannalta havaittiin jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät yhteistyön vaikutuksiin ja onko kehitetyt yhteistoimintamallit monistettavissa toisille yritysalueille. ResLog-hankkeen tyylistä hanketta ei ole Suomessa aiemmin tehty. Verkostoitumista on Suomessa tutkittu ja dokumentoitu, mutta nämä tutkimukset keskittyvät suurilta osin veturiyritysten hallitsemiin verkostoihin (Ollus ym. 1999, 103). ResLog-hankkeen tavoitteena on yritys/logistiikka-alueen tasavertaisten pienten ja keskiuurten yritysten kilpailukyyn kehittäminen yhteistoimintamallien kautta. Tästäkin syystä aiheen tutkiminen ja jatkotutkimusaiheet ovat kannattavia ja tärkeitä. Suomessa on paljon pieniä yrityksiä, joiden kilpailukyyn turvaaminen on lopulta koko Suomen kilpailukyvyn kannalta tärkeää.

Ensimmäinen jatkotutkimusaihe liittyy yhteistoiminnan kannattavuuden seurantaan. ResLog-hanke loppuu syyskuussa 2014. Tällöin yhteistoiminnasta ja sen kannattavuudesta on jonkinlaista tutkimustulosta olemassa. Yhteistyön ja toiminnan kannalta seuraavat vaiheet ovat kumminkin todella tärkeitä. Hanketiimin jättäessä yhteistyön organisoinnin alueiden organisaatioiden käsiin on tärkeää, että yritykset jatkavat yhteistyön tekemistä. Ilman organisaatioiden panostuksia yhteistyöhön, sen tekeminen loppuu hyvin nopeasti. Jatkotutkimusaiheena olisi siis mielenkiintoista nähdä, miten yhteistyön tekemistä on jatkettu, ja millaisia hyötyjä siitä on saatu, jos on saatu. Tutkimus voisi sijoittua ajallisesti noin vuoden eteenpäin siitä hetkestä, kun ResLog-hanke loppuu.

Toinen jatkotutkimusaihe koskee yhteistyön ja verkostoitumisen syventämistä. ResLog-hankkeessa ja tässä tutkimuksessa havaittiin, että alueiden organisaatiot ovat tehneet hyvin vähän yhteistyötä toistensa kanssa. Tämän vuoksi hankkeen alusta meni aikaa ihan vain organisaatioiden tutustuessa toisiinsa ja yhteistyön hahmottamiseen. Jos organisaatiot olisivat tehneet ennalta jo jonkin verran yhteistyötä, hankkeen tiimoilta olisi voitu mahdollisesti tiivistää tätä yhteistyötä. Hankkeen ja tämän tutkimuksen aikana yritykset ovat alkaneet teemmään yhteistyötä ja rakentamaan luottamusta toisiinsa. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi syvemmän yhteistyön ja verkoston rakentaminen alueille vuoden tai kahden päästä hankkeen loppumisesta. Tässä ajassa yritykset ovat todennäköisesti saaneet yhteistyön avulla erilaisia hyötyjä ja alkaneet luottaa toisiinsa. Luontaista olisi syventää yhteistyötä edelleen ja saada tätä kautta suurempia kustannushyötyjä. Tällaisia toimenpiteitä voisi olla esimerkiksi tavoite yhdistää joidenkin yritysten tiettyjä päällekkäisiä prosesseja.

Kolmas ja viimeinen jatkotutkimusaihe on kaikista tärkein. Se koskee luotujen yhteistoimintamallien kopioimista toiselle yritysalueelle. Tällä olisi merkittävää vaikutusta varsinkin pienten yritysten kilpailukyyn ja kannattavuuden kannalta. Jos hankkeessa onnistutaan parantamaan yritysten kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta yhteistoimintamallien ja yhteishankintojen avulla, olisi tärkeää pystyä toistamaan nämä toimenpiteet jollakin toisella yritysalueel-

la. Toki yhteistyömallit ja verkostot ovat aina jäseniensä näköisiä, eivätkä ole välttämättä suoraan kopioitavissa toisille alueille, niin kuin tässä opinnäytetyössä on tullut ilmi. Pienillä muokkauksilla ja ottamalla huomioon alueen yrityskannan ja sen erityispiirteet yhteistoimintamallit olisivat todennäköisesti kopioitavissa toiselle alueelle. Tämä avaisi mahdollisuuksia kehittää dynaamisempia ja kilpailukyvyltään parempia yritysalueita. ResLog-hankkeen päätyttyä tulisi siis merkata parhaat käytännöt ja toteuttaa vastaava hanke jossakin muualla Suomessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kulmala, H., Hyötyläinen, R., Malinen, P., Möller, K., Valkokari, K. (toim.) & Vesalainen, K. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laento, K. & Stähle, P. 2000. Strateginen kumppanuus - Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, H. & Pulli, J. 2012. Logistiikkakeskuksen kehittäjän käsikirja - Etelä-Suomen logistiikkajärjestelmän kehittäminen-hanke 2009-2012. Lahti: ESA Print Oy.

Lamming, R. 1993. Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply. New York: Prentice Hall.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Tampere: Esa Print Oy.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto - Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1999. Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Todeva, E. 2006. Business Networks - Strategy and Structure. Abingdon: Routledge.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa - Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Artikkelit

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 17/1991.

Brito, C. & Roseira, C. 2005. A Model for understanding supply chain networks. Journal on Chain and Network Science 5/2005.

Dyer, J. & Nobeoka, K. 2000. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. Strategic Management Journal 21/2000.

Ford, D. & Håkansson, H. 2002. How should companies interact in business networks? Journal of Business Research 55/2002.

Hyötyläinen, R. & Kuivanen, R. 1997. Kohti uudenlaisia verkostoja - Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Newman, W., Romanelli, E. & Tushman, M. 1986. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. California Management Review 29/1986.

Wernefelt, B. 1984. A Resource-based View of the firm. Strategic Management Journal 2/1984.

Sähköiset lähteet

Hyvinkää. 2013. Karttapalvelu. Viitattu 12.3.2014. <http://kartta.hyvinkaa.fi/#>

Hyvinkää. 2014. Antinsaari. Viitattu 12.3.2014.
http://www.hyvinkaa.fi/Tiedostot/AYR_Kaavoitus_maank%C3%A4ytt%C3%B6/Antinsaaren_yritysalue_esite.pdf

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Luettu 7.4.2014. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Kurkela, R. 2014a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 27.3.2014.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Kurkela, R. 2014b. Strukturoitu haastattelu. Viitattu 28.3.2014.
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4 kokonaisuudesta Anita Saarinen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. Viitattu 27.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Mustonen, S. 2008. Sahanmäen teollisuusalue. Viitattu 12.3.2014.
http://www.hyvinkaakuvat.com/paikkasivut/sahanmaen_teollisuusalue.htm

Nurmijärvi. 2012. Ilvesvuoren yritysalue. Viitattu 7.3.2014.
http://www.ilvesvuori.fi/uploads/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Ilvesvuoren_esittely_28.8.2012.pdf

Puusniekka, A. & Saarinen-Kauppinen, A. 2006a. Reliabiliteetti. Viitattu 29.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Puusniekka, A. & Saarinen-Kauppinen, A. 2006b. Validiteetti. Viitattu 29.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Puusniekka, A. & Saarinen-Kauppinen, A. 2006c. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 29.3.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>

Julkaisemattomat lähteet

Lahtinen, H. 2013a. ResLog - Yhteistyömallit logistiikka-alueilla. PowerPoint-esitys 4.12.2013. Hyvinkää.

Lahtinen, H. 2013b. Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla (ResLog) - Päivittyvä toimenpidesuunnitelma 18.1.2014. Hyvinkää.

Lahtinen, H. 2014a. ResLog-hanke: Työkokous pöytäkirja 28.2.2014. Kerava.

Lahtinen, H. 2014b. ResLog prosessikaavio Ilvesvuori. Sähköposti Miika Mönttiselle 11.4.2014.

Lahtinen, H. & Siven, S. 2013. Hankesuunnitelma: Yhteistoimintamallit logistiikka-alueilla (ResLog). Hyvinkää.

Kuvat

Kuva 1. Hyödyn realisoituminen kumppanuussuhteessa (Hakanen ym. 2007, 26).	21
Kuva 2. Verkostoitumisprosessi (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 18).	26
Kuva 3. Verkostoitumisprosessi (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 18).	31
Kuva 4. Perusliiketoimintaverkon johtaminen ja organisointi (Möller ym. 2004, 66).....	32
Kuva 5. Strategisen verkoston kvasi-yritys (Ollus ym. 1999,83).	34
Kuva 6. Verkostojohtamisen kehitysmalli (Ollus ym. 1999, 88).	36

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.	10
Kuvio 2. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyö asiakkaiden kanssa.	43
Kuvio 3. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyö alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.	43
Kuvio 4. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyö tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi.	44
Kuvio 5. Organisaatioiden panostus yhteistyöhön Ilvesvuorella.	44
Kuvio 6. Ilvesvuoren organisaatioiden yhteistyöverkoston vahvistaminen.	45
Kuvio 7. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyö asiakkaiden kanssa.	45
Kuvio 8. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyö alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.	46
Kuvio 9. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyö tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi.	46
Kuvio 10. Organisaatioiden panostus yhteistyöhön Sahanmäessä.	47
Kuvio 11. Sahanmäen organisaatioiden yhteistyöverkoston vahvistaminen.	47
Kuvio 12. Ilvesvuoren alueen yhteistyön organisointi.	49
Kuvio 13. Yhteistyön tekeminen Ilvesvuorella.	50
Kuvio 14. Sahanmäen yhteistyön organisointi.	51
Kuvio 15. Yhteistyön tekeminen Sahanmäessä.	53

Taulukot

Taulukko 1. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot (Kurkela 2014a).	11
---	----

Liitteet

Liite 1. ResLog yhteistyömahdollisuudet - kysely	67
--	----

Liite 1. ResLog yhteistyömahdollisuudet - kysely



Ilvesvuoren yhteistyömahdollisuudet

Organisaation nimi?

Haluan vastata oheiseen Ilvesvuoren alueen yhteistyötä koskevaan kyselyyn

☐ Kyllä ☐ En

Haluan vastata oheiseen kyselyyn puhelimitse. Puhelinnumeroni on seuraava:

Organisaation liikevaihto?

☐ < 0,5 milj. € ☐ 0,5 - 2 milj. € ☐ 2 - 5 milj. €
☐ 6 - 10 milj. € ☐ 11 - 20 milj. € ☐ 21 - 50 milj. €
☐ 51 - 100 milj. € ☐ 101 - 250 milj. € ☐ > 250 milj. €

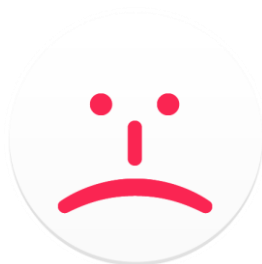
Organisaation toimiala?

☐ Maatalous, metsätalous ja kalatalous
☐ Kaivostoiminta ja louhinta
☐ Teollisuus
☐ Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
☐ Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
☐ Rakentaminen
☐ Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
☐ Kuljetus ja varastointi Majoi-
☐ tus- ja ravitsemistoiminta In-
☐ formaatio ja viestintä Rahoitus-
☐ ja vakuutustoiminta Kiinteistö-
☐ alan toiminta
☐ Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
☐ Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
☐ Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
☐ Koulutus
☐ Terveys- ja sosiaalipalvelut
☐ Taiteet, viihde ja virkistys
☐ Muu palvelutoiminta
☐ Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta
☐ tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön
☐ Kansainvälisten organisaatioiden ja toimeilinten toiminta
☐ Toimiala tuntematon

Organisaation henkilöstömäärä

☐ 1 - 4
☐ 5 - 9
☐ 10 - 19
☐ 20 - 49
☐ 50 - 99
☐ 100 - 249
☐ 250 - 499
☐ 500 - 999
☐ 1000 -

Millaiseksi koette liiketoimintanne nykytilan ja tulevaisuuden näkymät?



Minkä vuoksi?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Miten seuraavat väittämät kuvaavat organisaationne tämän hetkistä yhteistyötä?

(väittämät 1 = ei lainkaan 6 =
erittäin paljon)

	ei lainkaan				erittäin paljon	
	1	2	3	4	5	6
Organisaatiomme tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaidemme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tekee läheistä yhteistyötä alihankkijoiden, tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tekee tavallisen tilaus-toimitusketjuyhteistyön lisäksi muuta yhteistyötä Ilvesvuoren organisaatioiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tulee vahvistaa yhteistyöverkostoa menestystekijänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme yhteistyöhön Ilvesvuoren alueella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostamme yhteistyöverkostoihin Ilvesvuoren alueella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miksi Ilvesvuoren alueella toimivien organisaatioiden kannattaa tehdä yhteistyötä?

(väittämät 1 = eri mieltä 6 =
samaa mieltä)

	eri mieltä				samaa mieltä	
	1	2	3	4	5	6
Haluamme tarjota resurssejamme Ilvesvuoren alueen organisaatioiden käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme hyödyntää alueen organisaatioiden resursseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme laajentaa liiketoimintaamme alueellisen yhteistyön avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme hyödyntää yhteistyössä tehtyjä sopimuksia ja tarjouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme jakaa ja saada tietoa alueemme organisaatioilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme oppia ja laajentaa osaamistamme alueemme organisaatioilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme pienentää riskejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme jakaa kustannuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme kasvattaa neuvotteluvoimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme parantaa kilpailuasemaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme vähentää päästöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Miten tärkeitä ohessa mainitut kannustimet ovat yhteistyötä ja yhteishankintoja tehtäessä

(väittämät 1 = ei lainkaan tärkeä 6 = erittäin tärkeä)

	ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä	
	1	2	3	4	5	6
Hankintahinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisätuotot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintojen helppous ja hallittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava kumppani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkät maksuajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus/ketteryy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volyymien kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pientoimituslisien välttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tärkeitä seuraavat väittämät ovat yhteistyöstrategiasanne

(väittämät 1 = ei lainkaan tärkeä 6 = erittäin tärkeä)

	ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä	
	1	2	3	4	5	6
Resurssien käytön tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyöhön panostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuuksien toteuttaminen "avaimet käteen" -periaatteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskien hallinnan tehostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusrakenteen keventäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Näettekö Ilvesvuoren alueen organisaatioiden yhteistyössä esteitä, haittoja tai muita haasteita?



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



Suomen ympäristöopisto



LAUREA

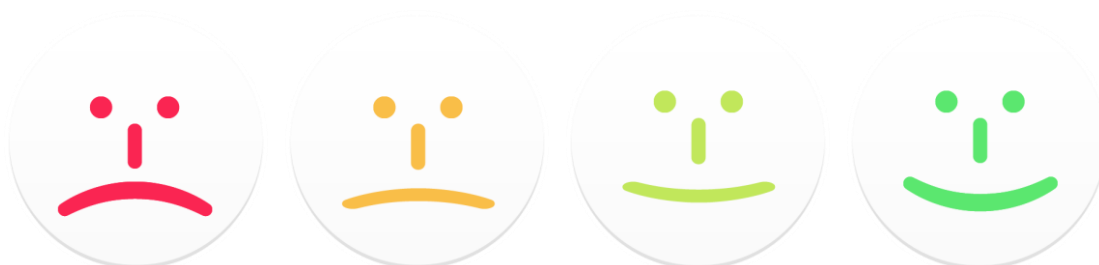
Kuinka Ilvesvuoren alueen yhteistyö tulisi organisoida?

- ☐ Perustamalla yhteinen yritys
- ☐ Ulkopuolisen organisaation ylläpitämän työvälineen kautta
- ☐ Julkisen yhteisön hallinnoimana
- ☐ Fuusioitumalla jonkin toisen yrityksen kanssa
- ☐ Jollain muulla tavalla. Millä?

Miten yhteistyötä Ilvesvuorella kannattaisi tehdä?

- ☐ Liittymällä Ilvesvuoren alueelle perustettavaan yhteisöön, jolle tarjoamme palveluita, ja jonka palveluita käytämme
- ☐ Jatkuvasti hankkimalla ja jakamalla tietoa Ilvesvuoren alueen organisaatioista
- ☐ Satunnaisesti hankkimalla ja jakamalla tietoa Ilvesvuoren alueen organisaatioista
- ☐ Jollain muulla tavalla. Millä?

Oletteko tyytyväinen Ilvesvuoren alueeseen?



Minkä vuoksi ajattelette näin Ilvesvuoren alueesta?

RESIOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKKI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

Mikäli jokin seuraavista aihealueista ei kosketa organisaatiotanne, niin siirrytthän sivun alaosassa olevalla - SEURAAVA - painikkeella vastaamaan seuraavaa aihealuetta koskeviin kysymyksiin.

TURVALLISUUS JA VARTIOINTI

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille turvallisuus- tai vartiointipalveluita? Jos haluatte, niin millaisia palveluita tarjoaisitte?

Olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisestä turvallisuus- tai vartiointipalvelusta? Jos on, niin miksi ja millaisesta palvelusta?

Miten mielestänne turvallisuus- ja vartiointiasiat tulisi alueella ratkaista?

Onko teillä laatuvaatimuksia tai muita kriteereitä palvelulle? Jos on, niin mitä vaatimuksia ja miksi?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

KIINTEISTÖNHUOLTO

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille kiinteistönhuoltopalveluita? Jos haluatte, niin millaisia kiinteistönhuoltopalveluita teillä olisi tarjota?

Olisiko organisaationne kiinnostunut alueen yhteisistä kiinteistönhuoltopalveluista? Jos on, niin millaisille kiinteistönhuoltopalveluille teillä olisi tarvetta?

Kuinka usein palveluja tarvitsisitte? Millä aikavälillä palveluja tarvitsisitte?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

JÄTE

Milloin jätehuoltosopimuksenne on kilpailutettu viimeksi?

Oletteko selvillä toiminnassanne syntyvistä jätteistä ja käsittelystä?

Oletteko selvillä toiminnassanne syntyvien jätteiden määrästä?

Onko jätteiden lajittelunne kunnossa ja kunnallisten määräysten mukaista?

Onko vaarallisten jätteiden/ongelmajätteiden varastointinne asianmukaista?

Miten vaarallisten jätteiden/ongelmajätteiden keräys organisaatiossanne tapahtuu?

Oletteko tarkastelleet jätehuoltonne toimivuutta, kustannustehokkuutta ja turvallisuutta?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

SÄHKÖ

Milloin sähkö sopimuksenne on kilpailutettu viimeksi?

Mikä on keskimääräinen sähkön kulutuksenne vuositasolla?

Kuinka suuri on kiinteistönne/kiinteistöjenne pääsulakekoko?

Vaihteleeeko sähkön tarpeen? (esimerkiksi vuodenaajat, vuorokaudenaajat)

Tuleeko sähkönkulutuksenne muuttumaan oleellisesti lähiaikoina?

(väittämät 1=vähenee paljon
.....6=kasvaa paljon)

vähenee paljon

kasvaa paljon

1

2

3

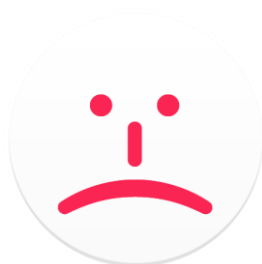
4

5

6

Sähkön kulutuksemme muuttuu

Oletteko tyytyväinen nykyiseen sähkötoimittajaanne?



Onko teillä laatu- tai muita vaatimuksia sähkön tai muun vaihtoehtoisen energian hankinnalle?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

VARASTO-, TOIMISTO- JA MUUT TILAT

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille varasto-, toimi- tai muita tiloja? Jos haluatte, niin millaisia edellä mainittuja tiloja teillä olisi tarjota?

Olisiko organisaationne kiinnostunut lisätiloista Ilvesvuoren alueella? Jos on, niin millaisille tiloille teillä olisi tarvetta?

Kuinka suuria tiloja tarvitsisitte? (esim. m2, hlöille)

Kuinka usein tiloja tarvitsisitte? Mihin aikaan tiloja tarvitsisitte? (jatkuvasti/vuodenaika/kk/vrk aika)



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

HENKILÖSTÖ

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille osaavaa vuokrahenkilöstöä/-työvoimaa? Jos haluatte, niin millaisiin tehtäviin teillä olisi tarjota vuokratyövoimaa?

Olisiko organisaationne kiinnostunut Ilvesvuoren alueella tarjottavasta vuokratyövoimasta/-henkilöstöstä? Jos on, niin millaisiin tehtäviin henkilöstötarpeenne kohdistuu?

Kuinka usein tarvitsisitte vuokrahenkilöstöä/-työvoimaa? (jatkuvasti/vuodenaika/kk/vrk aika)

Minkä työvälineen/tarjoajan kautta toivoisitte voivanne tarkistaa tarjolla olevan vuokratyövoiman saatavuuden?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

PIENKULJETUS- JA KURIIRIPALVELUT

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille pienkuljetus- ja kuriiripalveluja? Jos haluatte, niin millaisia pienkuljetus- ja kuriiripalveluja teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Ilvesvuoren alueella tarjottavista pienkuljetus- ja kuriiripalveluista?

☐ Kyllä

☐ Ei

Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, niin haluatteko kehittää ensisijaisesti

☐ tulevia pien- ja kuriiri kuljetuksia vai

☐ lähteviä pien- ja kuriirikuljetuksia

Kuinka usein tarvitsisitte pienkuljetus-/kuriiripalveluita?

☐ päivittäin

☐ viikottain

☐ kuukausittain

☐ silloin tällöin

☐ harvemmin

Minkä työvälineen/tarjoajan kautta toivoisitte voivanne tarkistaa tarjolla olevien kuljetuspalveluiden saatavuuden?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

KONEET JA LAITTEET

Haluatteko tarjota muille alueen organisaatioille koneita tai laitteita vuokralle? Jos haluatte, niin millaisia koneita ja laitteita teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Ilvesvuoren alueella tarjottavista vuokrakoneista ja -laitteista? Jos on, niin millaisten koneiden tai laitteiden vuokrauksesta ensisijaisesti?

Kuinka usein tarvitsisitte vuokrakoneita/-laitteita?

☐ päivittäin

☐ viikottain

☐ kuukausittain

☐ silloin tällöin

☐ harvemmin

Minkä työvälineen/tarjoajan kautta toivoisitte voivanne tarkistaa tarjolla olevien koneiden ja laitteiden saatavuuden?

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

MUUT YHTEISTYÖMAHDOLLISUUDET

Haluatteko tarjota joitain muita palveluita, tuotteita, materiaaleja Ilvesvuoren alueen organisaatioille? Jos haluatte, niin millaisia palveluita/tuotteita/materiaaleja teillä olisi tarjolla?

Onko organisaationne kiinnostunut Ilvesvuoren alueella tarjottavista muista palveluista, tuotteista, materiaaleista? Jos on, niin millaisille muille palveluille, tuotteille, materiaaleille teillä olisi Ilvesvuoren alueella tarvetta?

Miten haluaisitte kyseisen palvelun, tuotteen, materiaalin tarjonnan/kysynnän viestitettävän eteenpäin?



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA

MUUT KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA PALAUTTEET TYÖRYHMÄLLE

Mitä muita ajatuksia ja toiveita teillä on tähän hankkeeseen liittyen?

Palautteenne työryhmälle tästä kyselystä

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ ILVESVUOREN
ALUEEN KEHITTÄMISEKSI!!

RESLOG



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

TECHVILLA



SYKLI
Suomen ympäristöopisto



LAUREA